DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024



MICHELIN

SOMMAIRE

01 PRÉSENTATION DU GROUPE ET STRATÉGIE 5

Profil 6
Construire dans un monde aux multiples défis 11
Transformer les défis en succès 27
Nous appuyer sur une gouvernance solide 47

02 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 59

Gouvernance 60
Rémunérations 108
Informations complémentaires 143
Rapport des Commissaires aux Comptes 152

03 GESTION DES RISQUES 155

3.1 Dispositif de gestion des risques 156
3.2 Facteurs de risques spécifiques, description et dispositifs de gestion associés 160
3.3 Dispositif de contrôle interne relatif au processus d'établissement de l'information comptable et financière 167

04 RAPPORT DE DURABILITÉ 171

Préface 172
4.1 Informations générales 173
Enjeux environnementaux 197
4.2 Changement climatique (E1) 197
4.3 Pollution (E2) 220
4.4 Ressources hydriques (E3) 231
4.5 Biodiversité & écosystèmes (E4) 238
4.6 Utilisation des ressources et économie circulaire (E5) 249
4.7 Taxonomie européenne 257
Enjeux sociaux 262
4.8 Personnel de l'Entreprise (S1) 262
4.9 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2) 272
4.10 Consommateurs et utilisateurs finaux (S4) 279
Enjeux Gouvernance 286
4.11 Conduite des affaires (G1) 286
Annexes 294
4.12 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 312

05 PERFORMANCE FINANCIÈRE 317

5.1 Rapport de gestion 318
5.2 États financiers consolidés au 31 décembre 2024 355
5.3 Comptes annuels 442
5.4 Informations complémentaires 464

06 MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES 467

6.1 Renseignements sur la Société 468
6.2 Données boursières 469
6.3 Relations avec les actionnaires 472
6.4 Documents accessibles au public 472
6.5 Informations complémentaires concernant le capital 473

07 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 MAI 2024 491

7.1 Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions 492
7.2 Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions 501
7.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital 506

08 TABLES DE CONCORDANCE 509

8.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 510
8.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 512
8.3 Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux 512
8.4 Table de concordance du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise 513

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024

Incluant le Rapport financier annuel,
le rapport de durabilité, le plan de vigilance

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 4 avril 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble est alors formé et approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Ce Document d'enregistrement universel est une reproduction au format PDF de la version officielle du Document d'enregistrement universel établi au format ESEF (*European Electronic Single Format*) déposée auprès de l'AMF le 4 avril 2025 et disponible sur le site internet de l'AMF, www.amf-france.org. Cette reproduction est disponible sur notre site internet, www.michelin.com.

01





CHAPITRE 01

PRÉSENTATION DU GROUPE ET STRATÉGIE

PROFIL **6**
Entretien avec le Président Florent Menegaux 8

CONSTRUIRE DANS UN MONDE AUX MULTIPLES DÉFIS **11**
Les grands enjeux de notre environnement 12
Se développer dans un environnement complexe et incertain 14
Notre modèle d'affaires 16
4 domaines d'activité 18
Poursuivre d'ici à 2030 notre stratégie 20
La stratégie environnementale de Michelin 22
Performances // Profit 24
Performances // People 25
Performances // Planet 26

TRANSFORMER LES DÉFIS EN SUCCÈS **27**
L'attention aux personnes au cœur de notre vision 28
Capitaliser sur notre leadership d'innovation 30
Nos savoir-faire distinctifs 32
Activités Pneumatiques 36
Activités *Polymer Composite Solutions* 40
Solutions connectées 42
Activités Lifestyle 44
Notations financières et extra-financières 46

NOUS APPUYER SUR UNE GOUVERNANCE SOLIDE **47**
Une gouvernance conjuguant stabilité et équilibre 48
Le pilotage stratégique et opérationnel du Groupe 50
Le Conseil de Surveillance 52
Les comités du Conseil de Surveillance 53
Analyser les risques et leur matérialité pour mieux les piloter 54
L'éthique au cœur de notre culture d'entreprise 55
La répartition du capital et des droits de vote 56
Données boursières 57

PROFIL

Michelin construit un manufacturier leader mondial des composites et expériences qui transforment notre quotidien.

Pionnier de la science des matériaux depuis plus de 130 ans, Michelin s'appuie sur une expertise unique pour contribuer significativement au progrès humain et à un monde plus durable.

Grâce à sa maîtrise inégalée des composites polymères, Michelin innove constamment pour fabriquer des pneus de haute qualité et des composants critiques pour des secteurs aussi exigeants que la mobilité, la construction, l'aéronautique, les énergies bas carbone ou la santé.

Le soin apporté à ses produits et sa connaissance intime des usages lui permettent de faire vivre à ses clients des expériences exceptionnelles, qu'il s'agisse de solutions basées sur les data et l'intelligence artificielle pour les flottes professionnelles, ou de la découverte des restaurants et hôtels remarquables que le Guide MICHELIN recommande.

CHIFFRES CLÉS 2024

Performance financière

27,2 MDS €
de ventes

12,4 %
de marge opérationnelle des secteurs

2,2 MDS €
de Free Cash Flow
avant M&A

Quelques repères

129 800
employés
dont 6 000 en R&D

83 **sites industriels pneumatiques**

45 **sites industriels *Polymer Composites Solutions***

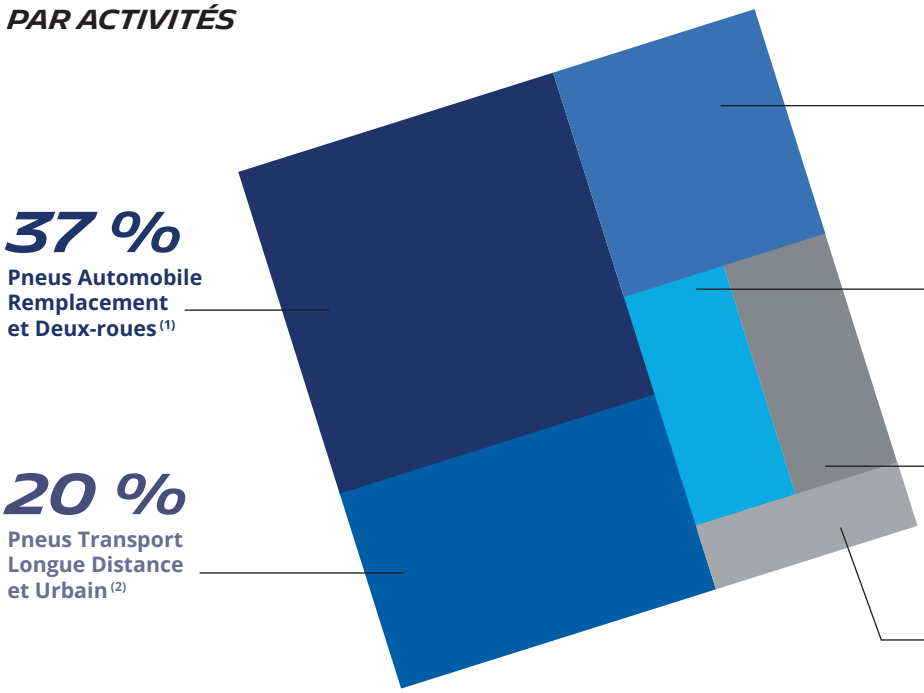
1,2 MD €
de ressources innovation

84,7 %
taux d'engagement

- 13 %
émissions de CO_2 2024 vs 2023

31 %
de matériaux renouvelables ou recyclés
dans les pneumatiques

RÉPARTITION DES VENTES PAR ACTIVITÉS



37 %
Pneus Automobile Remplacement et Deux-roues (1)

20 %
Pneus Transport Longue Distance et Urbain (2)

17 %
Pneus de Spécialités (3)

9 %
Pneus pour Automobile Première monte (1)

12 %
Solutions Connectées (2)**, Distribution** (4) **& Lifestyle** (1)

5 %
Polymer Composite Solutions (3)

RÉPARTITION DES EFFECTIFS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Europe :



Effectifs	Chiffre d'affaires
48 %	*36 %*

Amérique du Nord :



Effectifs	Chiffre d'affaires
21 %	*39 %*

Autres zones géographiques :



Effectifs	Chiffre d'affaires
31 %	*25 %*



(1) Segment de reporting 1. (2) Segment de reporting 2. (3) Segment de reporting 3.
(4) Allouée aux 3 segments de reporting au prorata des activités.

ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT FLORENT MENEGAUX



Florent
MENEGAUX

« Pour chacun des grands défis auxquels nous faisons face collectivement, Michelin a des réponses innovantes à apporter. »

Quel regard portez-vous sur la performance du groupe Michelin en 2024 ?

Michelin a réalisé en 2024 une performance solide.

Je veux en remercier l'ensemble des employés du Groupe, plus engagés que jamais, avec 84,7 % de taux d'engagement. Chaque employé de Michelin prend une part active au futur de l'Entreprise, comme en témoigne le succès toujours croissant du plan d'actionnariat salarié : 57 % de souscription au dernier plan proposé. Je suis également extrêmement fier de voir que nous avons, par rapport à 2021, 17 % de managers en plus qui ont commencé leur carrière comme agents de production en usine. C'est je crois le meilleur témoignage des opportunités de développement formidables qu'offre Michelin.

Nos résultats financiers sont robustes, dans un environnement hautement complexe et incertain. Nous avons créé de la valeur dans l'ensemble de nos lignes business, avec un résultat opérationnel des secteurs qui s'établit à 3,4 milliards d'euros, et ce malgré un contexte business difficile notamment en Première monte. Nous avons réussi à dégager les ressources pour investir dans le futur de notre groupe, notre cash-flow libre avant M&A atteignant 2,2 milliards d'euros.

Notre performance de demain se prépare aujourd'hui.

Sur le plan de la planète, la réduction de 13 % de nos émissions de CO_2 sur les scopes 1 et 2, c'est-à-dire liées à nos activités directes, est un progrès remarquable qui nous place sur la trajectoire d'un réchauffement climatique limité à 1,5°C, comme l'a validée l'organisme indépendant de référence SBTi. Nous avons également avancé sur la réduction de nos prélèvements en eau (- 7 %) et augmenté le taux de matériaux recyclés et renouvelables dans tous nos produits, qui atteint désormais 31 %.

Ces progrès réalisés en l'espace d'une seule année me remplissent de fierté pour ce que font les équipes de Michelin chaque jour. Les trois dimensions du développement des personnes, de la performance économique et financière et de la protection de la planète et de ses ressources sont réellement interdépendantes et mutuellement bénéfiques. Nous continuerons de les faire progresser ensemble.

Comment Michelin s'adapte-t-il au contexte international dans lequel il opère ?

Il me semble important de prendre un peu de recul, et de regarder le passé récent du Groupe pour constater à quel point le contexte dans lequel nous évoluons est complexe, volatil et incertain. La superposition des crises entre elles, particulièrement frappante depuis le Covid, transforme durablement notre environnement.

Nous avons appris à naviguer dans ce nouveau monde, en suivant le cap clair fixé par notre stratégie « Michelin in Motion 2030. » Notre présence dans 174 pays, tout comme la variété des marchés dans lesquels nous intervenons, nous mettent directement aux prises avec le monde et ses évolutions. Nous pouvons notamment capter les signaux faibles des transformations à venir avant qu'elles ne se déploient plus largement. C'est également un facteur de résilience : notre présence géographique étendue nous permet de mieux anticiper puis d'absorber les chocs quand ils se produisent. Et notre approche *local-to-local* depuis l'origine est un atout décisif au moment où le commerce international connaît des tensions inédites.

Dans ce contexte, l'impératif de compétitivité est plus fort que jamais. C'est notre responsabilité aujourd'hui de nous assurer que l'entreprise continuera d'être une force d'innovation dans les décennies à venir.

À ce titre, je veux dire quelques mots des restructurations industrielles conduites en 2024. En France, en Chine, en Pologne et au Sri Lanka, nous avons dû prendre des décisions difficiles d'arrêt ou de réduction d'activités en raison de contextes de marché structurellement dégradés. Mes pensées vont d'abord aux équipes directement impactées par ces transformations. L'engagement du Groupe à aider chacun à retrouver un futur professionnel stable est notre priorité absolue, tout comme celui de recréer au moins autant d'emplois dans le territoire concerné.

Ce contexte nous invite à revenir à l'essentiel, c'est-à-dire aux personnes qui font Michelin au quotidien. Notre Groupe réussit lorsque chacun en son sein se développe et se projette dans son travail. Nous avons déployé dès le 1er janvier 2024 le salaire décent partout dans le monde, pour garantir que chacun puisse par son travail permettre à une famille de 4 personnes (2 adultes et 2 enfants) de se nourrir, de se loger, de se déplacer, d'accéder à l'éducation et de constituer une épargne de précaution. Nous travaillons avec une ONG indépendante pour vérifier que les conditions salariales proposées partout dans le Groupe correspondent à ce standard, en tenant compte des évolutions du coût de la vie. Dans la plupart des cas, cela situe le groupe Michelin bien au- dessus du salaire minimum légal dans chaque pays. C'est à cette condition que nous pouvons permettre à chacun de regarder l'avenir avec confiance, et que nous réussissons collectivement.

Où en est Michelin de son ambition de construire un manufacturier leader mondial des composites et expériences qui transforment notre quotidien ?

Nous continuons de faire rayonner toujours plus largement nos savoir-faire distinctifs. Notre capacité à faire levier sur notre maîtrise de la matière pour concevoir des composites aux applications nombreuses définit un terrain de jeu en constante évolution pour Michelin.

Le pneu est le plus iconique des composites qui transforment notre quotidien. C'est aussi le plus complexe, avec plus de 200 éléments assemblés et transformés avec soin selon des procédés que nous continuons de réinventer. Tous les composites que nous fabriquons ont en commun d'avoir un fort contenu technologique, et d'être indispensable au fonctionnement du système auquel ils contribuent. Ils occupent toujours une fonction critique. C'est le cas de nos convoyeurs, ou des joints que nous pouvons concevoir pour l'aéronautique par exemple. Nos résines adhésives araminoliques créent aussi une vraie différence, en alliant un haut niveau de performance avec des composants issus de ressources végétales, respectueux de la planète et de la santé.

Ce souci d'assurer la réussite de nos clients est également au cœur des expériences que nous développons. Notre compréhension des usages

et notre intelligence des données nous permettent de concevoir des solutions innovantes pour aider nos clients flottes à relever tous leurs défis opérationnels, humains et environnementaux. Et c'est notre capacité à aller de l'identification de la recommandation à la mise en œuvre de la solution au côté de nos clients, qui fait toute la valeur de nos offres.

Michelin propose aussi des expériences de voyage mémorables, encore augmentées par des services digitaux innovants. En étendant nos recommandations pour les restaurants, aux hôtels de caractère, nous continuons de transformer le quotidien de millions de voyageurs qui font confiance au Guide MICHELIN.

Comment se dessine le futur de Michelin ?

Pour chacun des grands défis auxquels nous faisons face collectivement, Michelin a des réponses innovantes à apporter.

Face au défi de la préservation de notre planète et de ses ressources, nous réduisons de manière continue l'impact environnemental de nos initiatives, produits et services, et aidons nos clients à réduire le leur. La démarche d'éco-conception nous permet d'intégrer dès la conception de nos offres l'impact sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Nous veillons à mettre la révolution technologique au service de l'humain. Dans nos opérations, nous utilisons tout le potentiel de l'intelligence artificielle pour des processus plus efficaces, en permettant aux personnes de se concentrer sur les tâches à haute valeur ajoutée. Et nous sommes déterminés à offrir tous les bénéfices d'une mobilité véritablement connectée à nos clients.

Enfin, Michelin continuera de jouer un rôle pionnier dans les évolutions sociales. Dans un monde fragmenté, où pèse un vrai risque sur la cohésion de nos sociétés, le travail doit tenir toutes ses promesses en matière de développement des personnes et d'inclusion. Avec notre Manufacture des Talents, nous voulons notamment permettre à chacun d'apprendre tout au long de sa vie professionnelle pour réaliser ses aspirations.

Dans tout ce que nous faisons chez Michelin, nous savons que certaines choses ne changeront pas : notre esprit pionnier, notre passion pour la technologie, et notre attention permanente à l'humain.

Quelles sont les nouveautés de ce Document et les points importants à en retenir pour Michelin ?

Ce Document d'enregistrement universel intègre le rapport de durabilité, conformément aux exigences de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).

En adossant cet exercice à des standards européens de reporting, nous rendons possible une meilleure comparaison de la performance globale des entreprises. C'est un élément de différenciation fort pour Michelin, vis-à-vis de nos concurrents et du reste de l'industrie. C'est aussi l'adoption d'un langage commun pour traiter des questions relatives à l'environnement, au social et à la gouvernance.

Le document que vous consultez est donc le fruit d'un travail important qui a mobilisé de nombreuses équipes de Michelin. Je veux les en remercier chaleureusement.

« Notre capacité à faire levier sur notre maîtrise de la matière pour concevoir des composites aux applications nombreuses définit un terrain de jeu en constante évolution pour Michelin »



CONSTRUIRE DANS UN MONDE AUX MULTIPLES DÉFIS

LES GRANDS ENJEUX DE NOTRE ENVIRONNEMENT

Le monde est confronté à une accélération de trois macrotendances qui bouleversent les sociétés et poussent les entreprises à se transformer. Fort de son approche Tout Durable, Michelin a clairement identifié les enjeux qui en découlent et établi ses priorités pour répondre à ces transitions structurelles.



▸ DÉFI ENVIRONNEMENTAL
Une intensification des impacts

Les conséquences du changement climatique sont, année après année, toujours plus concrètes et visibles. La trajectoire de la hausse des températures, estimée désormais selon l'ONU à + 3,1 °C d'ici à 2100, représente un défi majeur pour l'humanité. Parallèlement, les écosystèmes se dégradent, la biodiversité s'épuise et les ressources naturelles et fossiles tendent à se raréfier. Il s'agit donc de revisiter le modèle de développement actuel. Ce qui implique de tendre vers la neutralité carbone mais aussi de protéger davantage les ressources. Autant de mesures nécessaires pour un avenir durable et une planète résiliente.

+ 1,55 °C

par rapport à l'ère industrielle : 2024 a été l'année la plus chaude jamais enregistrée avec une température moyenne proche de la limite prévue par l'accord de Paris.

Source : Organisation météorologique mondiale.

1 MILLION

d'espèces animales et végétales sont menacées d'extinction.

Source : ONU.

LES PRIORITÉS DE MICHELIN

- Atteindre le Zéro Émission Nette de CO_2 à l'horizon 2050 (scopes 1 et 2, scope 3 sur les leviers logistique amont et aval, fournisseurs, traitement des pneus en fin de vie et énergie).
- S'engager résolument en faveur de la biodiversité, notamment au sein de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel.
- Faire de l'éco-conception un standard, et développer l'économie circulaire pour une meilleure préservation des ressources, en augmentant notamment la part des matériaux recyclés ou renouvelables utilisés dans nos pneus.
- Poursuivre la réduction de la résistance au roulement de nos pneus et diminuer toujours davantage les émissions de particules d'usure des pneus.
- Accélérer la réduction de nos prélèvements en eau.



▸ *RÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES*

Des sociétés qui se digitalisent toujours davantage

Avec le digital et l'essor de l'intelligence artificielle, les sociétés ont pris un nouveau visage. Les modes de vie, les manières de travailler et la façon dont les produits, les services et les processus s'élaborent n'ont plus grand-chose à voir avec ce que nous connaissions encore à la fin du XXe siècle. Transformation des usages et innovation technologique se conjuguent pour toujours plus d'instantanéité, de proximité et de facilité d'accès. Cette nouvelle donne laisse place à un monde hyper-connecté et qui redéfinit totalement la nature et le contenu des rapports sociaux et commerciaux.

X 10

le marché de l'intelligence artificielle générative devrait passer d'environ 8 milliards USD en 2023 à 100 milliards USD en 2028, soit un taux de croissance annuel de 65 %.

Source : Sopra Steria Next.

PLUS DE 90 %

le pourcentage des habitants des pays à revenu élevé qui utilisent internet.

Source : Banque mondiale (2022).

LES PRIORITÉS DE MICHELIN

- Donner vie à la mobilité connectée avec une offre de services et de solutions pour une mobilité plus sûre et plus durable, grâce à une connaissance unique des usages et une parfaite maîtrise des algorithmes.
- Proposer des expériences remarquables à des millions de voyageurs, au travers de services digitaux innovants.
- Monétiser des services à forte valeur ajoutée fondés sur l'exploitation des données.
- Améliorer l'expérience et les interfaces client avec davantage de simplicité, de fluidité et de réactivité.
- Passer l'intelligence artificielle à l'échelle pour des process de production plus efficaces.



▸ *FRAGMENTATIONS GÉOPOLITIQUES ET SOCIALES*

Accroissement de la conflictualité, tentations de repli protectionniste, polarisation des politiques économiques, menaces sur la démocratie, autant de lignes de force qui bouleversent les relations internationales et déstabilisent les économies. Dans le même temps, confrontées à la fois à des inégalités persistantes, à des systèmes de protection sociale en crise et à de nouvelles aspirations, les sociétés continuent de se fragmenter et les rapports au travail de se transformer.

PLUS DE 50 %

de la population mondiale a été appelée aux urnes en 2024.

Source : Associated Press - Reuters.

40 %

des emplois dans le monde et 60 % de ceux des économies avancées sont exposés à l'intelligence artificielle.

Source : FMI (2024).

LES PRIORITÉS DE MICHELIN

- Optimiser la gestion des risques pour sécuriser l'activité du Groupe.
- Prévoir des plans alternatifs visant à adapter l'évolution des opérations à la nouvelle donne géopolitique.
- Placer toujours davantage l'Humain au cœur des décisions, à travers l'innovation sociale : socle universel de couverture sociale, inclusion, salaire décent…
- Améliorer l'attractivité des postes et des parcours dans l'industrie et renforcer l'employabilité et le développement des personnes grâce à une politique de formation tout au long de la vie.
- Soutenir l'emploi et l'activité économique au cœur des territoires pour en favoriser la cohésion.

SE DÉVELOPPER DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET INCERTAIN

UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE MONDIAL INCERTAIN	des dynamiques de croissance contrastées entre les grandes zones économiques, l'Europe particulièrement pénalisée par les coûts de l'énergie	des taux d'intérêts qui restent variables et incertains (ils recommencent à augmenter dans certaines régions) sur fond d'inflation contenue
UN ENVIRONNEMENT GÉOPOLITIQUE EN TENSION	un accès aux matières premières conditionné par l'évolution géopolitique mondiale	des chaînes logistiques perturbées par les tensions et les conflits internationaux
UN AGENDA RÉGLEMENTAIRE EN ÉVOLUTION PERMANENTE	des normes environnementales sur les véhicules visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre liées au trafic routier	des contraintes de traçabilité des approvisonnements en matières premières, notamment pour lutter contre la déforestation importée
DES TRANSFOMATIONS SOCIALES ET ENVIRON-NEMENTALES MAJEURES	une sensibilité croissante de toutes les parties prenantes aux enjeux de durabilité	un passage progressif de la propriété à l'usage
DES MARCHÉS FINAUX EN MUTATION PROFONDE	un parc automobile vieillissant (12 ans d'âge moyen pour les véhicules particuliers), mais qui monte en gamme (en 2024 près d'une voiture neuve vendue sur deux est un SUV, contre une sur trois en 2014)	une polarisation accrue du marché du transport routier : banalisation d'un côté, montée en gamme de l'autre (aspiration au « vert », recherche d'évolutions technologiques)

L'activité de Michelin prend place dans un marché soumis à de nombreuses transformations et un contexte mondial très volatile

une dette publique et des déficits budgétaires particulièrement importants au sein de l'UE	des droits de douane et règlementations anti-dumping difficiles à appréhender	***OBJECTIF POUR MICHELIN :*** continuer à générer une croissance rentable à des fins de compétitivité
des contraintes d'*export control* et d'accès à certains marchés	des risques croissants de cyberattaques	***OBJECTIF POUR MICHELIN :*** renforcer son dispositif de gestion de crise et la désensibilisation de ses opérations aux risques géopolitiques
des centres urbains de plus en plus interdits aux véhicules les plus polluants	une vitesse d'éléctrification du parc automobile fortement dépendante des agendas politiques	***OBJECTIF POUR MICHELIN :*** valoriser son leadership technologique pour concevoir et produire à grande échelle des produits et solutions tout durables à l'horizon 2050
un rapport aux marques en mutation et plus volatil	une appétence accrue pour des expériences uniques et différentiantes	***OBJECTIF POUR MICHELIN :*** valoriser la capacité de Michelin à innover pour un monde meilleur
des marchés de pneus de spécialités cycliques malgré des fondamentaux toujours porteurs	une demande en matériaux composites, légers et durables qui prend de l'ampleur dans de nombreuses chaînes de valeur	***OBJECTIF POUR MICHELIN :*** adapter son offre et son implantation aux évolutions de chaque marché

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Ressources

Voir Chapitre

DES ÉQUIPES DIVERSES ET ENGAGÉES

4.8 ; 1 pp. 28-29

- ***129 800*** personnes dans ***63*** pays
- ***84,7 %*** d'engagement (***+ 1,2*** pt vs 2023)
- ***30,4 %*** de féminisation du management

UNE CAPACITÉ D'INNOVATION ET DES SAVOIR FAIRE DISTINCTIFS UNIQUES

1 pp. 30-35

- Conception et industrialisation de produits composites flexibles
- Science des matériaux
- Industrialisation des procédés innovants
- Valorisation des données

- Plus de ***12 000*** brevets en portefeuille (dont ***258*** déposés en 2024)
- Un écosystème unique d'open innovation : plus de ***170*** nouveaux partenariats par an et ***8*** laboratoires communs inaugurés en 2024
- Intégration verticale des composants critiques : plus de ***30*** ateliers ou usines dédiés, dont ***3*** usines de caoutchouc synthétique
  38 % du caoutchouc naturel consommé transformé en interne (1)
- Données sur ***1,6*** mds de km capturés chaque jour

UNE MARQUE ICONIQUE ET PUISSANTE

1 pp. 39, 44-45

- Une marque valorisée à ***8,4 MILLIARDS €*** (2)
- Bibendum ***ÉLU ICÔNE DU MILLÉNAIRE*** par l'Adverstising Week de New York en 2018 et ***MEILLEUR LOGO DU MONDE*** par le *Financial Times* en 2000
- ***130*** ans d'expériences gastronomiques et de voyage remarquables et uniques

DES RESSOURCES FINANCIÈRES SOLIDES ET PÉRENNES

5.1 ; 5.2 ; 6.2

- ***18,6 MILLIARDS €*** de capitaux propres
- Des notations crédit solides (perspective stable chez Standard & Poor's, Fitch et Scope)
- Une structure actionnariale équilibrée : ***20,6 %*** institutionnels français, ***65,8 %*** institutionnels non résidents, ***11 %*** individuels, ***2,6 %*** salariés)

(1) Incluant les co-entreprises.
(2) Classement BRAND FINANCE GLOBAL 500, janvier 2025, sur la base d'une parité 1 € = 1,05 USD.

Stratégie



CONSTRUIRE
UNE CROISSANCE DURABLE FONDÉE SUR LA DIFFÉRENTIATION
DE NOS PRODUITS, SERVICES ET EXPÉRIENCES



CROÎTRE
DANS DES MARCHÉS À FORTES EXIGENCES TECHNOLOGIQUES
TELS QUE L'AÉROSPATIAL, L'ÉNERGIE OU LA SANTÉ

Opportunités apportées par les évolutions environnementale, sociétale et technologique : de la population mondiale, électrification de

Michelin construit un manufacturier leader mondial
des composites et expériences qui transforment notre quotidien



RÉPONDRE AUX ENJEUX DE TOUS LES ACTEURS DE LA MOBILITÉ ET DE L'INDUSTRIE

SÉCURITÉ DES PERSONNES, PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Valeur créée

Voir Chapitre

POUR LES COLLABORATEURS — *4.8*

- ***57 %*** de souscription au plan d'actionnariat salarié 2024 (***+ 4*** pts vs plan précédent en 2022)
- Certification salaire décent « Fair Wage Network » en 2024
- ***98*** % des employés couverts par un socle universel de protection sociale, en complément des dispositifs locaux

POUR LA SOCIÉTÉ

- Le meilleur compromis de performance et de durabilité des produits et services *eg.* performance abrasion des pneumatiques ***25 % MEILLEURE QUE LA MOYENNE*** des concurrents *premium* — *3.2 ; 4.2 ; 4.3*
- Près de ***19 000*** actions de volontariat impliquant des employés du Groupe en 2024 — *1 pp. 28-29*
- plus de ***1 000*** créations d'emplois chaque année grâce au soutien de Michelin Développement, pour redynamiser et revitaliser les bassins d'emplois — *1 pp. 28-29*

POUR LA PLANÈTE — *4.2 à 4.7*

- *PHASE AMONT - APPROVISIONNEMENT*
  - ***98 %*** du caoutchouc naturel utilisé évalué « zéro déforestation »
  - ***11 %*** de diminution du tonnage transporté en intercontinental (produits finis) par rapport à 2023
- *PHASE OPÉRATIONS*
  - ***7,7 %*** de baisse des prélèvements d'eau par rapport à 2023
  - ***34 %*** de l'énergie consommée d'origine renouvelable (***+ 6*** pts vs 2023)
- *PHASE AVAL - USAGE*
  - près de ***120 MILLIONS €*** investis en 2024 pour diminuer la résistance au roulement des pneumatiques (plus de ***50 %*** de réduction [3] depuis 1992)
  - ***31 %*** de matériaux renouvelables ou recyclés dans les pneumatiques (***+ 3*** pts vs 2023)

POUR LES PARTENAIRES ET CLIENTS — *4.10*

- Net Promoter Score supérieur à ***40***
- Vitalité des offres : environ ***30 %*** des ventes annuelles issues de produits ou services lancés dans les trois dernières années

VALEUR FINANCIÈRE CRÉÉE — *5.1 ; 5.2*

- ***10,5 %*** de retour sur capitaux employés (ROCE) en 2024
- ***52 %*** du résultat net 2024 distribué sous forme de dividendes [4]

(3) Pneumatiques Tourisme camionnette et Poids-Lourds.
(4) Dividende 2024 de 1,38 € par action soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2025.

changement climatique et rareté des ressources, croissance et urbanisation
la mobilité, digitalisation…

PNEUMATIQUES

Sous une apparente simplicité, le pneumatique est un objet composite qui cache une nature complexe, combinaison de plus de 200 composants et matériaux différents dont Michelin a la parfaite maîtrise, au service de toutes les formes de mobilité.

« **UN COMPOSITE** *est une combinaison de deux ou plusieurs matériaux dont les propriétés se complètent pour former un produit encore plus performant. Le pneumatique est ainsi le composite ultime.* »

4

COMPOSITES & QUI TRANSFORMENT

POLYMER COMPOSITE SOLUTIONS

La maîtrise des matériaux est au cœur du développement de Michelin depuis 130 ans. Le Groupe a l'ambition de valoriser son savoir-faire bien au-delà de la mobilité, pour servir des marchés aussi exigeants que la construction, l'aéronautique, les énergies bas carbone ou la santé.

SOLUTIONS CONNECTÉES

01

Sa parfaite maîtrise des algorithmes, combinée à sa connaissance unique des usages et l'apport régulier de technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle, permet à Michelin de répondre aux enjeux des professionnels de la mobilité et de l'industrie.

DOMAINES D'ACTIVITÉ

EXPÉRIENCES
LE QUOTIDIEN

LIFESTYLE

Leader international dans la recommandation de restaurants remarquables, d'hôtels de caractère et de vins exceptionnels, Michelin propose des produits et des services digitaux innovants accompagnant la mobilité de millions de voyageurs et gourmets dans le monde, afin de leur faire vivre de nouvelles expériences de voyage inoubliables.

POURSUIVRE D'ICI À 2030 NOTRE STRATÉGIE

Michelin a lancé en 2021 son plan stratégique « Michelin in Motion ». Corrélé à l'approche Tout Durable du Groupe, il pose les bases d'une croissance durable d'ici à 2030.

Les enjeux humains, économiques et environnementaux sont ainsi au cœur de la dynamique de croissance du Groupe.



NOTRE RAISON D'ÊTRE

NOTRE SOCLE CULTUREL

NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

OFFRIR À CHACUN UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER

Nos valeurs de respect :

respect des faits, des personnes, des clients, des actionnaires, de l'environnement

Notre modèle de création de valeur

Nous considérons que demain, tout sera durable chez Michelin. Cette vision de l'avenir irrigue nos décisions qui reposent sur un équilibre optimal entre enjeux humains, enjeux économiques et enjeux environnementaux.

Dans les pneumatiques

- Cibler les segments de marché à forte valeur ajoutée, notamment les pneumatiques de haute qualité pour automobiles, deux-roues, poids lourds et véhicules de spécialité (minier, agricole, construction, manutention, aviation).
- Produire au plus près de nos clients avec des usines 4.0.
- Apporter à nos clients un service d'excellence.
- Renforcer l'offre de services pour les clients professionnels.

Dans les *Polymer Composite Solutions*

- Développer des solutions innovantes et performantes dans les solutions composites telles que les tissus enduits, les films, les convoyeurs, les courroies, les joints et les structures gonflables.
- Introduire des innovations de rupture dans le domaine des *engineered polymers* tels que les membranes actives, les biomatériaux, les adhésifs non toxiques et les renforts composites (par exemple avec ResiCare ou AraNea).
- Lier des partenariats stratégiques pour proposer des produits à très fort contenu technologique dans des marchés encore émergents avec des initiatives telles que Symbio (mobilité hydrogène), ResiCare (résines biosourcées haute performance), ou encore Wisamo (propulsion vélique pour navires).

Dans les Solutions Connectées

- Développer les ventes de pneus à l'usage *(tire-as-a-service)* et offrir des services sur mesure aux gestionnaires de flottes.
- Faciliter la transition des flottes vers l'électrique et continuer à agir pour plus d'efficience, de sécurité et de respect de l'environnement.
- Exploiter dans de nouveaux domaines le savoir-faire que nous avons accumulé dans la mobilité connectée grâce à l'Internet des objets et à l'exploitation de données.

Dans le Lifestyle

- Poursuivre le développement du Guide MICHELIN à l'international, et en devenant « *digital first* ».
- Poursuivre l'innovation avec le lancement de la première distinction qui célèbre la gastronomie durable, l'étoile verte MICHELIN, ou la création en 2023 d'une distinction réservée aux hôtels, la Clef MICHELIN.
- Enrichir toujours davantage les expériences de mobilité grâce à un bouquet de services pour voyager autrement : des cartes routières aux applications mobiles, des itinéraires aux guides de voyage…
- Proposer une offre complète de produits sous licence qui améliorent le quotidien : accessoires pour automobiles et cycles, équipements de sport et de loisir, objets de collection….

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE TOUT AU LONG DU CYCLE



** Conforme à la réglementation européenne sur la déforestation.*


ENVIRONNEMENTALE
DE VIE
RESSOURCES
vers la circularité des pneus
2050
Réduction des impacts des activités
BIODIVERSITÉ
ANALYSE DU CYCLE DE VIE
ET ÉCO-CONCEPTION
UTILISATION CROISSANTE
DE MATÉRIAUX RENOUVELABLES
ET RECYCLÉS
INTÉGRATION
DE LA BIODIVERSITÉ
DANS LA GESTION DES SITES

PROFIT

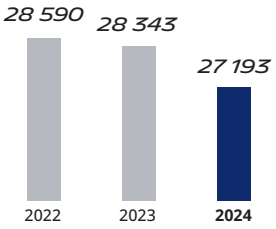
Performances et ambitions

2,2 MDS€
D'INVESTISSEMENT EN 2024

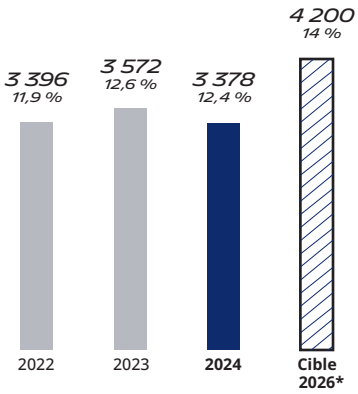
VENTES
(en millions €)

AMBITION 2030

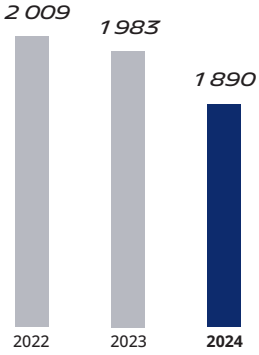
Croissance moyenne annuelle de 5 % des ventes entre 2023 et 2030, avec directionnellement plus de 20 % des ventes réalisées dans les activités autres que la fabrication de pneus et la distribution associée en 2030.



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (1)
(en millions € et % des ventes)



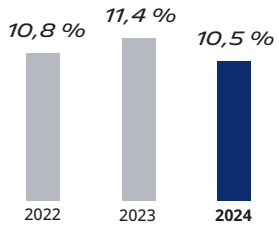
RÉSULTAT NET
(en millions €)



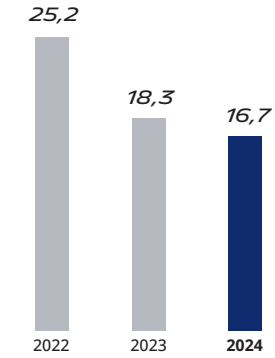
RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS

AMBITION 2030

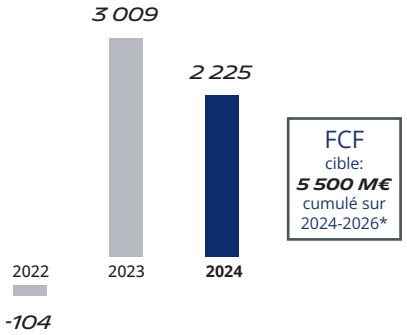
Créer continuellement de la valeur entre 2023 et 2030 avec un ROCE > 10,5 % chaque année.



ENDETTEMENT NET
(en % des capitaux propres)



CASH FLOW LIBRE AVANT ACQUISITIONS
(en millions €)



INDICATEUR DE VITALITÉ DE LA MARQUE (2)



AMBITION 2030

Maintenir la puissance de la marque MICHELIN

INDEX DE VITALITÉ DES OFFRES (3)
(en %)



AMBITION 2030

Un rythme soutenu d'innovation produits et services

* *Cible annoncée lors de la journée investisseurs de mai 2024.*
(1) Des secteurs.
(2) Indicateur composite à score unique qui résume la vitalité de la marque. Il est basé sur cinq composantes : raison d'être, innovation, communication, expérience, adhésion à la marque.
(3) Part des produits et services lancés sur les trois dernières années dans les ventes annuelles.

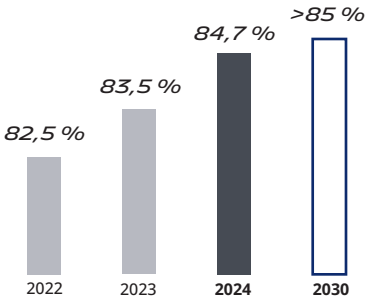
01

PEOPLE

Performances et ambitions

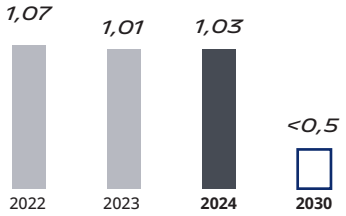
ÊTRE UNE RÉFÉRENCE MONDIALE POUR L'*ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS*, AVEC UN TAUX > 85 %

Taux d'engagement des salariés



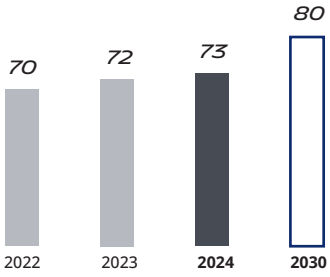
ÊTRE UNE RÉFÉRENCE MONDIALE POUR LA *SÉCURITÉ AU TRAVAIL*

Sécurité au travail (Total case incident rate)[1]



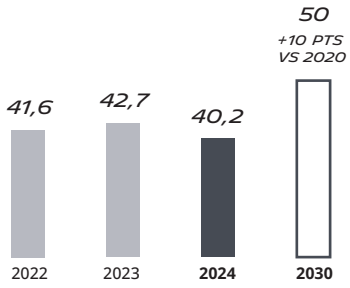
ÊTRE UNE RÉFÉRENCE POUR *LES DIVERSITÉS ET L'INCLUSION*

Diversités et inclusion (Index de management des diversités de l'inclusion, score max = 100)[2]



ÊTRE LES MEILLEURS DU SECTEUR EN *TERMES DE VALEUR CRÉÉE POUR NOS CLIENTS*

Satisfaction des clients *NET PROMOTER SCORE*



(1) Total Case Incident Rate *: nombre d'accidents et maladies professionnelles pour 200 000 heures travaillées. À partir de 2025, le TCIR est remplacé par le TRIR* (Total Recordable Incident Rate) *qui recense le nombre d'évènements (accidents de travail avec arrêt – y compris décès –, accidents de travail sans arrêt avec soins médicaux, aménagements du poste de travail) pour 1 000 000 heures de travail. Le TRIR de 2024 s'établit ainsi à 5,01.*

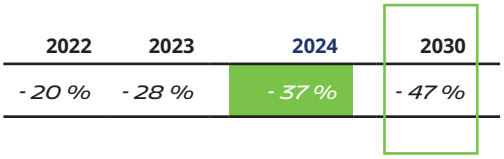
(2) *IMDI : indicateur composite qui évalue les diversités et l'inclusion selon cinq axes : mixité, identité, pluri-nationalité du management, handicap, égalité des chances.*

PLANET

Performances et ambitions

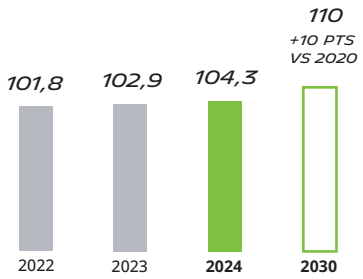
ATTEINDRE *ZÉRO ÉMISSION NETTE D'ICI 2050* (SCOPES 1&2)

✔ Émissions de CO_2 scopes 1 & 2
vs 2019



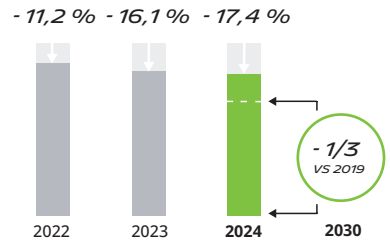
AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DE NOS PRODUITS POUR CONTRIBUER À ATTEINDRE *ZÉRO ÉMISSION NETTE*

✔ Efficacité énergétique des produits/pneus (1)



ÊTRE UNE RÉFÉRENCE POUR L'*EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES SITES INDUSTRIELS*

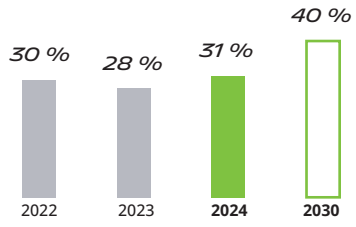
✔ Empreinte environnementale des sites industriels I-MEP Michelin (2)
vs 2019



AUGMENTER LA PART DE *MATÉRIAUX RENOUVELABLES OU RECYCLÉS DANS NOS PNEUS*

vers 100% à l'horizon 2050

✔ Matériaux renouvelables (3) ou recyclés dans les pneus



(1) *Progrès de la résistance au roulement des pneumatiques Tourisme, Camionnette et Poids lourd.*
(2) Industrial – Michelin Environmental Performance. *Indicateur pondéré s'appuyant sur la consommation d'énergie, les émissions de CO_2, la consommation de solvants organiques, les prélèvements d'eau et la quantité de déchets générés.*
(3) *Les matériaux biosourcés renouvelables sont obtenus à partir de matières premières issues de ressources naturelles qui se reconstituent naturellement à une échelle de temps de l'ordre de la vie humaine, telle que la biomasse.*



TRANSFORMER LES DÉFIS EN SUCCÈS

L'ATTENTION AUX PERSONNES AU CŒUR DE NOTRE VISION

Depuis la création du Groupe, l'innovation sociale constitue un marqueur fort de l'identité de Michelin et le moteur de son développement.

Porter attention aux employés

Pour Michelin, il ne peut y avoir de projet stratégique sans prise en compte de la dimension humaine. C'est pourquoi, le Groupe s'engage envers ses employés qui consacrent du temps et de l'énergie à contribuer aux succès de l'Entreprise via par exemple le programme « Michelin One Care » grâce auquel ils bénéficient d'un socle social universel. Avec, à la clé, trois priorités : leur offrir du temps dans le cadre de l'arrivée d'un enfant, protéger la famille en cas de décès et proposer une couverture santé couvrant, en compléments des dispositifs nationaux, différentes dépenses en matière de soins et de prévention.

Cette culture de l'attention se traduit aussi par la volonté d'octroyer aux employés un salaire décent leur permettant de vivre dignement. Cet engagement a été reconnu par l'ONG Fair Wage Network qui a décerné au Groupe, début 2024, la certification « Global Living Wage Employer »[(1)].

De même, Michelin met résolument l'accent sur l'inclusion et l'égalité des chances. Il veille à ce que chaque personne soit respectée et valorisée à tous les niveaux de l'Entreprise et lutte contre les pratiques discriminatoires de toutes sortes.

Aider chacun à développer son employabilité

Pour créer les conditions de l'engagement et développer l'employabilité de chacun, Michelin entend accompagner ses talents tout au long de sa vie professionnelle. Il leur propose ainsi des formations d'excellence aux métiers de demain via notamment « La Manufacture Des Talents », inaugurée en 2022, et le centre de formation Hall 32, dédié aux métiers de l'industrie.

Cette offre de formation est aujourd'hui significative avec plus de 26 000 programmes d'apprentissage et de développement disponibles.

Accompagner les territoires et les communautés locales

Lorsque le Groupe se trouve dans l'obligation d'initier une restructuration pour s'adapter aux évolutions de son environnement, il accompagne avec « Michelin Développement », son agence de développement économique interne, la redynamisation des territoires. L'objectif est double : soutenir la création d'emplois pérennes et promouvoir l'émergence de nouvelles activités.

À Clermont-Ferrand, sur le site industriel historique du Groupe, Michelin a créé le Parc Cataroux, un programme unique qui incarne la puissance de l'innovation et la volonté de Michelin d'apporter une contribution sociale positive à son environnement, associant tous les acteurs publics et privés désireux de s'engager en ce sens. L'innovation sous toutes ses formes constitue le fil rouge du Parc Cataroux.

Elle s'exprime autour de quatre pôles porteurs d'avenir pour le tissu économique, éducatif et culturel de la région : La Manufacture Des Talents pour se former aux métiers d'aujourd'hui et de demaim ; le Centre de Matériaux Durables pour encourager le développement des technologies du recyclage et de l'économie circulaire ; le Pôle d'Innovation Collaborative pour favoriser l'émergence de projets dans le domaine de l'économie d'impact ; et enfin un pôle dédié au sport, à la santé et à la culture.

Michelin mène, partout où il est implanté, des actions en faveur des communautés locales via son programme « Michelin Volontariat » qui encourage ses employés à s'impliquer. 18 963 actions de volontariat ont ainsi été réalisées en 2024.

Enfin, en tant qu'acheteur majeur de caoutchouc naturel, Michelin agit pour une gestion responsable de la filière hévéicole en proposant aux petits exploitants des formations sur le terrain leu permettant d'accroitre leurs revenus.



(1) Périmètre de la certification : toutes les sociétés du groupe Michelin à l'exclusion des sociétés nouvellement acquises ou en cours de cession.

L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES : UN ATOUT MAJEUR POUR MICHELIN



Giulia SPAMPINATO,
Chef de projet Industrialisation et Digitalisation – Michelin Engineered Polymers

Giulia, vous avez étudié les sciences de la vie et les neurosciences et vous avez débuté votre carrière dans la recherche académique, qu'est-ce qui vous a poussé à rejoindre Michelin ?

En effet je travaillais auparavant pour une start-up dans le domaine médical, donc très loin de l'univers du grand groupe industriel et du monde de la mobilité. Le point commun entre la recherche médicale dont je suis issue et la science des matériaux dont Michelin est un expert depuis 130 ans, c'est la recherche fondamentale, et la volonté d'améliorer le quotidien des personnes.

Ce qui m'a motivée à rejoindre Michelin, c'est justement le défi d'appliquer le formidable potentiel d'innovation du Groupe pour développer des applications qui concrètement changent la vie et contribuent à un futur plus souhaitable. Cela me paraissait une opportunité trop enthousiasmante pour ne pas la saisir. Ce qui m'a attirée également et qui est profondément innovant, c'est l'importance donnée à la formation et au développement personnel de chacun tout au long de sa carrière, notamment via la Manufacture des Talents.

Quels sont selon vous les principaux facteurs de l'engagement des équipes chez Michelin ?

J'ai la chance de travailler dans l'entité Michelin Engineered Polymers, qui explore les possibilités business dans les sciences du vivant, au service des personnes et de la planète. C'est là le principal levier de l'engagement, notre rêve, savoir que l'on travaille pour créer collectivement un avenir toujours plus durable. Travailler pour Michelin, c'est valoriser au quotidien l'échange d'idées, la communication ouverte et la collaboration à tous les niveaux. C'est de cette façon que nous encourageons le respect des personnes, l'innovation et l'audace comme piliers de l'engagement.



LA MANUFACTURE DES TALENTS, UN ÉCOSYSTÈME DE FORMATION UNIQUE

Parce que Michelin croit de manière indéfectible au développement personnel de chacun, parce que tous les métiers vont connaitre de profondes mutations, et parce que Michelin est un acteur engagé dans l'attractivité des territoires, le Groupe a créé en 2022 La Manufacture Des Talents.

Son ambition est de faire vivre une expérience apprenante unique axée sur l'innovation, l'excellence et l'inclusion, dans tous les métiers d'aujourd'hui et de demain. Destinées initialement aux employés du Groupe, et disponibles dans près de dix pays, ces offres s'adressent désormais à des salariés d'autres entreprises en France et en Amérique du Nord, l'objectif étant de donner à chacun et chacune partout dans le monde l'envie et la capacité d'apprendre et de transmettre tout au long de sa vie professionnelle.

ACCOMPAGNER LES SALARIÉS ET LES TERRITOIRES, UNE EXIGENCE ABSOLUE DE MICHELIN



Felix WALL,
Program Management Office, Région Europe du Nord

Felix, pouvez-vous nous expliquer comment Michelin exerce sa responsabilité lors de restructurations industrielles ?

Lorsqu'une activité s'arrête, quels que soient le pays et les circonstances, la responsabilité de Michelin se prolonge, tant pour les personnes concernées que pour les bassins d'emplois et les écosystèmes locaux. Notre priorité est ainsi de mettre à disposition un ensemble de mesures pour soutenir nos employés, incluant l'aide à la recherche d'un nouvel emploi, à la reconversion ou à la mobilité. Dans tous les pays où nous opérons une restructuration, nous allons au-delà de ce qui est requis par les réglementations locales. Conformément à notre approche Tout Durable, nous considérons également notre responsabilité vis à vis des territoires en proposant des solutions pour redynamiser l'écosystème local et recréer des emplois, en lien avec les collectivités locales.

Michelin a effectué plusieurs restructurations en Allemagne depuis 2019. Comment les employés sont-ils accompagnés ?

Nous avons annoncé en 2019 la fermeture de notre activité à Bamberg. Les 858 employés concernés par cette fermeture ont tous trouvé une solution via un accompagnement vers la retraite, une mutation sur un autre site du Groupe, un *outplacement* ou un changement de métier après une reconversion.

La restructuration annoncée en 2023, qui concerne 1 532 employés sur trois sites en Allemagne, est en cours. Michelin a mis en place un programme de départ volontaire qui offre des services complets de soutien aux employés. Il n'y aura pas un seul licenciement : tous les employés concernés, sans exception, ont accepté ce plan de départ volontaire. Michelin assume ses responsabilités et ses engagements dans ces périodes de transition difficiles pour les employés et leur famille.

Quelles réalisations concrètes ont été réalisées sur les bassins d'emploi concernés ?

A Bamberg, un projet d'avenir « Cleantech Innovation Park » a été lancé en collaboration avec toutes les parties prenantes locales. Sur l'ancien site Michelin, ce nouveau centre d'innovation d'une surface de 6.000m² sera prochainement inauguré, où des entreprises, des instituts de recherche et des universités travailleront en écosystème dans les domaines de l'intelligence artificielle, de la digitalisation et de la mobilité durable. En outre, d'autres entreprises se sont installées sur notre ancien site, ce qui a permis la création de nouveaux emplois. Sur les sites que nous sommes actuellement en train de fermer, nous sommes en contact depuis le début avec les acteurs locaux afin de trouver des solutions durables pour ces territoires.

CAPITALISER SUR NOTRE LEADERSHIP D'INNOVATION

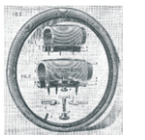
Pour construire un avenir durable, Michelin a fait de l'innovation l'un des moteurs de sa croissance ; il offre ainsi des solutions porteuses de progrès sociétal et environnemental reconnues pas ses clients, ce qui lui permet de créer de la valeur durable.

La culture de l'innovation est indissociable de l'ADN de Michelin. Michelin conçoit l'innovation comme l'un des moyens qui lui permettront d'une part de mener à bien ses ambitions de croissance, d'autre part d'atteindre ses objectifs en matière d'impact environnemental. Ses équipes, qui représentent plus de 6000 personnes réparties dans 9 centres de R&D à travers le monde, travaillent autour de trois directions principales : concevoir d'ici à 2050 un pneumatique tout durable, explorer les possibilités offertes par la science des matériaux et de la data afin de transformer le quotidien et faire émerger de nouveaux services.

Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur une compréhension fine et rigoureuse de la façon dont les clients utilisent ses produits, ainsi que sur sa maîtrise des matériaux et des procédés industriels complexes. Ces compétences construites pour devenir le leader technologique du pneu sont aujourd'hui utilisées pour proposer, sur des marchés adjacents à forte exigence technologique, des solutions novatrices et disruptives.

Disposant de plus de 12 000 brevets actifs dans le monde et d'un budget annuel d'innovation, au sens le plus large du terme, proche d'1,2 milliard €, Michelin est reconnu aujourd'hui comme l'un des « Top 100 Global Innovators ».

« Je suis fière de contribuer à cette aventure extraordinaire qui permettra à Michelin de rester le leader du pneumatique dans les décennies à venir. Nous préparons la transition vers des pneus à base de matériaux recyclés ou renouvelables, défi colossal nécessitant l'innovation dans de nouveaux matériaux mais aussi l'émergence de nouveaux acteurs pour passer rapidement à grande échelle....



1891
Création du pneu démontable



1900
Premier Guide MICHELIN



1915
Production avions Breguet

1931
Invention signalisation routière

1929
Conception autorail sur pneu

1910
Premières innovations sociales : écoles, cliniques, logements, structures sportives...

▸ L'OPEN INNOVATION, ACCÉLÉRATEUR DE PROGRÈS

Michelin a pris le parti d'innover en partenariat avec une grande diversité d'acteurs à travers le monde, ce qui représente plus de 55 millions € par an. Ce réseau de partenaires, qui comprend à la fois des consortiums académiques ou industriels, des universités, des instituts de recherche, des centres techniques ainsi que diverses entreprises allant de la start-up au grand groupe, lui permet de mutualiser les expertises pour créer et accélérer des innovations de rupture. Celles-ci adressent des marchés multiples allant de la mobilité à la construction, en passant par l'aéronautique, les énergies bas-carbone ou la santé.

Ces consortiums permettent aussi de contribuer à l'émergence de nouvelles filières industrielles, notamment pour sortir des matériaux fossiles. Par exemple, Michelin s'est associé en 2024 à la société suédoise Enviro et au fonds de Private Equity Antin afin de construire une première usine de recyclage de pneus en fin de vie à Uddevalla (Suède) capable d'extraire des matières premières des pneus en fin de vie, telles que le noir de carbone recyclé qui peut être réutilisé dans de nouveaux pneus et l'huile de pyrolyse qui sert d'entrant à des unités chimiques pour produire de nouvelles matières premières.

1937
Innovation composite gomme/acier

1946

Brevet du pneu radial, révolutionnaire par sa robustesse, ses performances et longévité. Adapté aux poids-lourds (1952), aux engins de génie civil (1959) et aux avions (1981)

1992

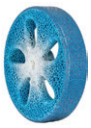
Innovation pneu à moindre impact environnemental grâce à la silice, qui améliore très significativement la résistance au roulement, ce qui économise du carburant et diminue les émissions de CO_2 des véhicules

2012


Premières puces RFID dans les pneus

2015

Premier pneu Toutes Saisons Cross Climate révolutionne le marché en offrant une sécurité et une performance adaptées à toutes les conditions, tout au long de l'année

2017

Concept VISION

2022

Développement résines biosourcées

2024

Projet roue lunaire pour NASA

Initiative salaire décent, et socle universel de protection sociale

... De plus, notre expertise historique dans les composites nous permet d'agir dans des domaines d'applications nouveaux, du médical à l'aéronautique. Les équipes se renouvellent avec un mariage réussi entre des personnes très expérimentées et des compétences nouvelles. Nous enrichissons ainsi nos pratiques grâce notamment aux approches digitales et à l'intelligence artificielle ».



Perrine VALLAT,
Directrice de Recherche Matériaux Avancés

NOS SAVOIR-FAIRE DISTINCTIFS

Pionnier de la science des matériaux depuis plus de 130 ans, Michelin dispose de savoir-faire uniques grâce auxquels il continue de se développer tant sur son marché historique que sur de nouveaux territoires de croissance. Rares, inimitables et créateurs de valeur, ces atouts lui permettent de relever les défis qui s'offrent à lui et de faire la différence dans la durée.

▸ CONCEVOIR ET INDUSTRIALISER DES MATÉRIAUX INNOVANTS

Un rôle déterminant dans la performance des produits

Les matériaux, en tant qu'élément de structure, qu'il s'agisse de renforts textiles et métalliques ou de polymères, jouent un rôle majeur dans la performance finale des produits. Ils contribuent à améliorer leur endurance, leur longévité et leur résistance au roulement. Fort de son expérience dans la conception, le développement et la production de matériaux innovants, Michelin maîtrise l'ensemble des mécanismes des matériaux en phase d'usage ainsi que la combinaison de composants aux propriétés antagonistes.

Une approche pluridisciplinaire innovante

Les différentes expertises du Groupe – synthèse de polymères, chimie, biochimie, physico-chimie, rhéologie, métallurgie, génie chimique… – travaillent toutes ensemble dans un esprit de complémentarité. Michelin travaille aussi en *Open Innovation* avec différents laboratoires du CNRS et développe des partenariats avec des entreprises innovantes. L'objectif ? Imaginer les utilisations possibles des polymères à l'avenir et développer de nouvelles technologies intégrant une part toujours plus importante de matières renouvelables ou recyclées.

Des capacités de développement et d'industrialisation uniques

Michelin dispose, avec ses ateliers de prototypage pour tester les matériaux à différents niveaux de maturité et ses sites de production de polymères en France, en Indonésie et aux États-Unis, de moyens significatifs pour produire ses propres renforts et polymères à différentes échelles. Grâce à cela, il a pu par exemple développer un pneu composé à 45 % de matériaux renouvelables et recyclé ou créer sous la marque ResiCare des résines innovantes non toxiques.

▸ *CONCEVOIR ET INDUSTRIALISER DES PRODUITS COMPOSITES FLEXIBLES*

Des expertises de haut niveau

Le savoir-faire distinctif de Michelin en termes de conception de produits, notamment de composites flexibles, résulte de la combinaison de plusieurs expertises, à commencer par une connaissance inégalée du pneumatique, cœur de métier historique du Groupe. Il en maîtrise toutes les caractéristiques physiques et capitalise sur son socle d'expertises pour accroître ses performances et répondre aux exigences de ses clients.
Le Groupe a aussi acquis un niveau d'excellence dans le domaine de la modélisation et de la caractérisation des structures flexibles.

Michelin possède en outre un solide savoir-faire en matière de prototypage d'objets à différentes échelles et dispose de capacités de tests et de mesures grâce auxquelles il peut aisément passer du virtuel au réel et développer efficacement ses produits.

La volonté de concilier performance technique et durabilité

Michelin poursuit l'ambition de concevoir des produits ayant un moindre impact pour l'environnement sans dégrader pour autant leur performance. Il y parvient à travers différents leviers : généralisation de l'analyse du cycle de vie de ses produits à chaque étape, déclinaison sur les composites flexibles de son expertise acquise en matière de dissipation d'énergie sur les pneumatiques, travail sur l'endurance et à la résistance à l'usure des joints et des courroies utilisés dans les systèmes de convoyage afin d'en améliorer la durée de vie.

Des applications multiples

L'expertise acquise par Michelin dans les produits composites flexibles favorise la réalisation d'applications techniques dans des secteurs d'activité variés. Convoyeurs, courroies, joints, tissus et films techniques, les produits et services du Groupe adressent des marchés tels que l'aéronautique, le bâtiment et la construction, le transport ferroviaire, l'industrie marine ou encore le médical de haute précision.

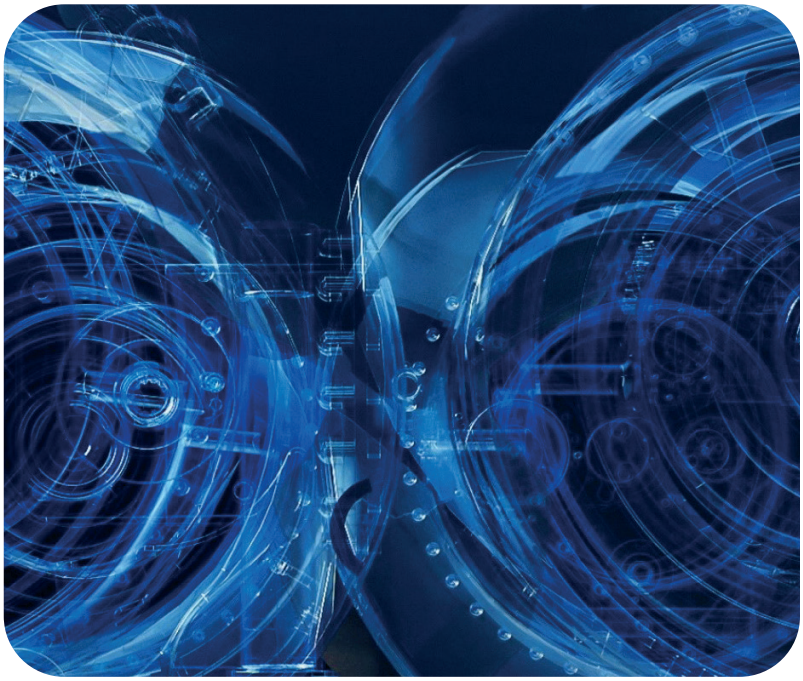
Par exemple, Michelin a créé la gamme de coussins gonflables Michelin AirProne qui offre aux patients atteints de détresse respiratoire aiguë davantage de confort grâce à un meilleur positionnement de leurs tête, bassin et thorax tout en réduisant la prévalence des escarres.
Autre exemple d'application, les courroies Fenner Eagle XLD O-rings qui, du fait de leur meilleure résistance, permettent aux opérations de convoyage d'embarquer une capacité de charge quatre fois supérieure avec moins de temps d'arrêts et des coûts de maintenance optimisés.



Toutes ces applications sont « mission-critical » :

à très fort contenu technologique, elles sont indispensables au fonctionnement du système sur lesquels elles opèrent, créant ainsi de la valeur durable pour le client et pour Michelin.

CONCEVOIR ET INDUSTRIALISER DES PROCÉDÉS SPÉCIFIQUES



Une appétence pour les innovations de rupture

Michelin a tout au long de son histoire développé de nombreuses innovations de rupture.
Fort de sa maîtrise des procédés de guidage et d'assemblage des composites, de sa capacité à standardiser ses procédés et de son expertise dans la fabrication de machines d'assemblage multi-technologies, le Groupe sait industrialiser à grande échelle ce type d'innovations.
Un savoir-faire qui lui permet d'être présent dans des secteurs tels que la mobilité, la construction, l'aéronautique, les énergies bas carbone ou la santé.

Un savoir-faire nourri par l'*Open Innovation*

Parce qu'elle constitue une source de progrès et offre de belles perspectives de développement, l'*Open Innovation* fait partie de la culture de Michelin. Le Groupe travaille également avec d'autres acteurs : start-ups, laboratoires du monde académique ou encore des entreprises impliquées dans des projets européens. Il s'est ainsi associé à l'Université Clermont Auvergne et au CNRS pour créer Factolab, un laboratoire public-privé dédié à « l'industrie du futur ».
Il est aussi impliqué dans le projet SOFT Man Bot portant sur « la manipulation de corps mous » et dans deux consortiums qui se consacrent au recyclage : BlackCycle et WhiteCycle.

L'intelligence artificielle au service de l'ingénierie

Le fonctionnement des procédés prend appui sur les potentialités de l'intelligence artificielle grâce à laquelle le Groupe développe des solutions robotiques adaptées aux manipulations complexes des composites flexibles. Convaincu de la nécessité d'accélérer l'introduction de l'intelligence artificielle dans ses usines, Michelin coopère avec différents leaders mondiaux sur cette thématique, tels que Microsoft.

Une ingénierie au service de l'approche Tout Durable du Groupe

Michelin poursuit l'ambition de concevoir, d'ici à 2050, des pneumatiques intégrant 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés. Pour y parvenir, le Groupe est appelé à repenser son procédé de fabrication dans la mesure où les matériaux biosourcés n'ont pas les mêmes propriétés et les mêmes caractéristiques mécaniques qu'un matériau conventionnel.
Tout l'enjeu réside dans le fait d'articuler harmonieusement développement des procédés et approche Tout Durable afin de réduire l'impact environnemental des activités du Groupe.

▸ *DES DONNÉES QUALIFIÉES AUX SOLUTIONS CONNECTÉES*

Une maîtrise unique de la chaîne de données

De la captation de données brutes à la restitution d'*insights* jusqu'à la proposition d'actions ou de solutions, Michelin maîtrise l'ensemble de la chaîne de données. Le Groupe a la capacité de créer de la valeur à partir des données qu'il sait collecter, exploiter et croiser afin de proposer à ses clients des solutions utiles et porteuses grâce à une compréhension unique des usages et des comportements et une expertise significative dans la conception d'algorithmes de pointe.

Un élargissement progressif de son savoir-faire

Michelin a regroupé sous la marque Michelin Connected Fleet les trois sociétés acquises ces dix dernières années dans le domaine de la data science : Sascar au Brésil, Nextraq aux Etats-Unis et Masternaut en Europe. Combinées à l'offre d'externalisation de la maintenance du poste pneumatique « Tire-as-a-service », ces activités comptent plus d'un million de poids-lourds et véhicules utilitaires sous contrat ; une base de données unique au service de ses clients gestionnaires de flottes.

Vers une mobilité toujours plus intelligente et durable

Dans le cadre de son approche Tout Durable, Michelin dispose de toute une palette d'expertises qui en font un leader de la mobilité connectée. Avec ses solutions connectées adaptées aux besoins spécifiques des flottes, ses technologies d'inspection des pneumatiques innovantes ou sa production d'insights visant à renforcer la sécurité des infrastructures routières, le Groupe agit pour une mobilité toujours plus sûre, toujours plus efficiente et toujours plus durable.







AUTOMOBILE

Gagner la bataille du mix produit : leadership technologique et accès inégalé au marché



Gary GUTHRIE,
Directeur Ligne Business Automobile Marques Mondiales

Les marchés mondiaux des pneus automobiles semblent évoluer de manière contrastée en 2024. Pouvez-vous nous décrire les principales tendances ?

Le marché des véhicules neufs, naturellement cyclique, a connu un repli significatif, qui s'explique par trois facteurs principaux : le report par de nombreux constructeurs du lancement des véhicules 100 % électriques dans un contexte réglementaire hésitant, les contraintes de pouvoir d'achat qui impactent les véhicules électriques mais aussi les véhicules thermiques dont les prix ont fortement augmenté en 2022-2023, et enfin une demande intérieure chinoise globalement déprimée.

Sur le marché du remplacement, les kilomètres parcourus ont retrouvé leur niveau d'avant Covid ; le marché des pneumatiques a reflété cette tendance positive, sauf en Chine.

L'augmentation de la taille des pneus se poursuit à un rythme élevé, le segment des pneus 18 pouces et plus est ainsi en croissance de près de 10 % par an. Ce changement structurel devrait se poursuivre, tiré par la pénétration progressive des véhicules électriques qui demandent des pneus de plus grande taille pour supporter davantage de charge et un centre de gravité différent.

Alors que cette « premiumisation » des pneus pour les véhicules récents se poursuit, nous constatons à l'inverse une augmentation des imports de pneus à bas coûts en provenance d'Asie, destinés aux véhicules les plus anciens.

Quel est l'impact de ces tendances sur la stratégie de Michelin ?

Michelin est relativement peu exposé au caractère cyclique du marché de la Première monte, qui ne représente que 20 % des ventes du segment automobile (soit moins de 10 % des ventes totales du Groupe).

Notre approche avec les constructeurs repose sur la sélectivité : nous travaillons avec ceux qui valorisent notre leadership technologique au service d'une mobilité toujours plus sûre et plus durable. Nous étudions ainsi la conception des pneumatiques très en amont, dès la phase de design du véhicule, pour mieux répondre aux exigences de performance, de coûts et d'efficacité énergétique, aidant ainsi nos clients constructeurs à réduire l'empreinte carbone du cycle de vie du véhicule.

Sur le marché du remplacement, nous nous développons rapidement dans le segment *premium* avec des ventes en 18 pouces et plus qui représentent désormais près de 55 % des ventes à la marque MICHELIN. Parce que ces pneus équipent généralement des véhicules plus récents et plus haut de gamme, c'est dans ce segment que les performances des produits MICHELIN sont les plus appréciées et valorisées par les conducteurs.

Pour répondre à cette forte croissance des segments les plus créateurs de valeur, et produire aux plus près de ses clients, le Groupe poursuit en permanence l'adaptation de son outil industriel.

Quels sont les avantages concurrentiels de Michelin qui vous donnent confiance pour réussir cette stratégie ?

Notre leadership technologique nous permet de combiner les standards les plus élevés en matière de sécurité, de longévité, de tenue de route et d'efficacité énergétique, sans aucun compromis de performance. Une étude récente de l'ADAC (Association automobile allemande) a ainsi montré que les pneus MICHELIN sont près de 30 % plus performants que la moyenne de nos concurrents *premium* en termes d'abrasion, ce qui garantit une meilleure longévité et une meilleure performance environnementale.

Notre esprit pionnier et notre maîtrise unique des matériaux font que nous avions déjà conçu un pneu compatible avec l'exigence des usages et des caractéristiques des véhicules électriques, qui sont notamment plus lourds, avec un centre de gravité différent, et ont davantage de couple il y a plus de deux décennies. Par conséquent, à la différence de nos concurrents, nous n'avons pas eu besoin d'investir dans des procédés ou des équipements dédiés ni développé de gamme spécifique pour l'électrique : tous les pneus MICHELIN sont compatibles, ce qui réduit très fortement notre sensibilité au rythme de pénétration de l'électrique.

Ce leadership contribue à soutenir les ventes au remplacement : un conducteur achetant un véhicule neuf équipé en MICHELIN et sensible aux performances du pneu sera plus enclin à acheter des pneus MICHELIN lors du remplacement. Ainsi, nos produits ont plus d'évaluations 5* de la part des consommateurs que nos concurrents sur les sites d'e-commerce, et davantage de récompenses d'instituts reconnus comme JD Power.

Enfin, nous sommes très présents dans la distribution et le commerce en ligne, ce qui nous garantit un accès au marché inégalé et une connaissance fine du parcours client. Avec 6 000 franchisés en Europe et en Asie, et notre joint-venture TBC aux États-Unis, nous sommes le plus grand franchiseur mondial dans le secteur automobile. En parallèle, notre présence dans le *e-retail*, via des sociétés récemment acquises, nous apporte une vision unique du parcours client et du comportement d'achat en ligne.

TRANSPORT ROUTIER



La performance produits et services « *green* et tech » au service de nos clients, levier de notre stratégie de sélectivité



Maria-Esperanza GASPAR,
Directrice Ligne Business Transport Longue Distance

L'année 2023 avait été marquée par un fort déstockage de pneumatiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur, comment la demande en pneumatiques pour poids-lourds a-t-elle évolué sur l'année 2024 ?

Le marché de la Première monte, qui représente environ 20 % du marché mondial, est très lié aux réglementations sur les émissions de CO_2 des véhicules, qui favorisent le renouvellement des camions et donc la cyclicité de la demande en pneumatiques. Ainsi, l'année qui précède la mise en place d'une nouvelle norme est marquée par de forts achats de véhicules neufs par anticipation, ce qui se traduit par une baisse de la demande l'année suivante.

Le demande en pneus de remplacement est davantage liée aux fondamentaux de l'activité économique de chaque région puisque les camions « transportent le PIB ». Cependant, la lecture du marché est fortement perturbée par une relative polarisation entre les pneus « budget » en provenance d'Asie, et les pneus *premium*, ce phénomène étant plus ou moins marqué selon les années en fonction des coûts du transport maritime et des variations de droits de douane. Ainsi, en 2024, le marché nord-américain a été très dynamique sur les neuf premiers mois de l'année en raison de l'anticipation d'une hausse des droits anti-dumping mise en place en septembre. Au-delà de ce phénomène, la demande mondiale en pneus de remplacement (hors Chine) a été globalement stable en 2024.

En quoi l'offre Michelin est-elle réellement différenciante pour le client utilisateur ?

Nous développons un portefeuille d'offres combinant les meilleures performances en termes de sécurité, de longévité et de résistance au roulement. Grâce à notre expertise unique dans la science des matériaux, la carcasse MICHELIN rechapable et recreusable peut parcourir jusqu'à 1 million de kilomètres, contribuant ainsi au développement de l'économie circulaire ; de même notre offre « Tire-as-a-Service », en garantissant le changement du pneumatique au moment optimal, participe à la réduction de matière consommée tout en étant source d'économies significatives pour nos clients.

Ce qui nous différencie, c'est notre capacité à agir à chaque étape du cycle de vie du pneumatique, depuis le choix des matières premières jusqu'aux solutions de recyclage, pour réduire notre impact environnemental tout en améliorant sans cesse les performances de nos produits au service du client.

L'enjeu de la sécurité des personnes et des biens est majeur pour les sociétés de transport. Dans un contexte de pénurie de chauffeurs routiers dans toutes les régions, le niveau de sécurité et de qualité des pneumatiques MICHELIN, plébiscité par les études de marque, devient de plus en plus un véritable argument de recrutement des conducteurs.

La dernière enquête [1] réalisée auprès d'environ 2 000 flottes de poids-lourds dans 5 régions du monde confirme ainsi la préférence pour la marque MICHELIN, avec un écart significatif par rapport à nos concurrents *premium* sur les critères de performances, de qualité et de durabilité des pneus.

Comment Michelin a-t-il adapté sa stratégie à cette polarisation du marché entre pneumatiques *premium* et « budget » ?

Partenaire de confiance, nous visons les segments de marchés les plus *premium*, les flottes prêtes à payer pour des pneus au fort contenu technologique, pour lesquelles le critères de durabilité est important. C'est loin d'être un marché de niche puisque ce type de flottes représente environ la moitié du marché mondial. Pour satisfaire ces besoins, le portefeuille produit va être renouvelé à hauteur de 80 % au cours des 4 prochaines années, pour un pneu toujours plus performant et durable.

Du point de vue géographique, les segments que nous visons se trouvent en Amérique du Nord, au Brésil et en Europe, c'est donc là que nous intensifions nos efforts. En Asie, nous maintenons un haut niveau de sélectivité en priorisant les pays plus matures.

Cette stratégie commerciale volontariste s'accompagne d'un rééquilibrage en cours de notre empreinte industrielle, avec une optimisation de nos capacités et une montée en gamme technologique dans toutes nos usines pour déployer notre ambitieux plan produit.

Y aura-t-il dans les années à venir de nouveaux usages ou de nouvelles tendances du transport qui permettront à Michelin de continuer à démontrer son leadership ?

Le secteur du transport routier a amorcé une profonde transformation verte. Michelin exerce déjà son leadership au cœur de cette transformation en proposant des pneus à basse résistance au roulement, en formant les conducteurs à une conduite plus respectueuse de l'environnement, en offrant des systèmes aérodynamiques et des modules d'optimisation des itinéraires.

Le levier majeur pour aller plus loin sera l'électrification des flottes. Plus exigeant sur les pneumatiques en raison d'un couple moteur plus important, du freinage régénératif et d'un index de charge plus élevé, le camion électrique est une opportunité supplémentaire pour Michelin de démontrer sa capacité de différentiation. Il pourrait représenter près de 30 % des ventes de camions neufs en 2030, contre 3 à 4 % aujourd'hui.

(1) Étude KANTAR, Michelin B2B 2024 Global Trucks Equity, *Décembre 2024.*



SPÉCIALITÉS

L'innovation et l'approche client en réponse aux besoins de marchés de Spécialités complexes et exigeants



Alexis GARCIN,
Directeur Business, Avion, Beyond Road, Mines, Membre du Comité Exécutif du Groupe

Sur le segment des Spécialités, les ventes du Groupe en volume ont été en recul sur l'année 2024. Comment analysez-vous cette environnement ?

Les marchés de Spécialités, qui concernent pour l'essentiel les produits et services à destination des engins agricoles, miniers, de construction et de manutention ainsi que des avions, sont complexes et exigeants. 2024 a été marquée par la forte baisse des marchés agricoles et par la morosité de la conjoncture, qui a particulièrement impacté le secteur de la construction. En minier, nos ventes ont été pénalisées par l'ajustement à la baisse des stocks chez nos clients : la très forte demande post-Covid avait poussé les opérateurs à stocker afin d'éviter tout risque de pénurie de pneus, situation qui s'est normalisée en 2024. L'activité a aussi été perturbée par des contraintes d'accès à certains marchés. Quant au secteur de l'aviation, que nous connaissons parfaitement puisque plus d'un avion sur deux dans le monde est équipé en pneus radiaux Michelin, il a connu une croissance solide.

Dans cet environnement de marché, quelle stratégie le groupe Michelin déploie-t-il ?

Notre stratégie repose sur deux atouts que sont l'innovation et notre approche client. Nous sommes sélectifs et ciblons des clients et des segments de marché valorisant notre leadership technologique. Compte tenu de l'exigence des usages et des contraintes auxquelles sont soumis les pneumatiques de Spécialités, nos savoir-faire distinctifs constituent des atouts majeurs pour construire notre proposition de valeur. La technologie demeure la meilleure des barrières à l'entrée pour nos concurrents.

Michelin a ainsi présenté en 2024 le premier pneu à faible consommation d'énergie pour l'industrie minière, le XDR4 SPEED ENERGY. Grâce à un nouveau composé de caoutchouc, il permettra, pour un parc de 50 engins, d'économiser par rapport au standard du marché environ 1,2 million USD et de réduire les émissions de CO_2 de 2 600 tonnes par an.

Dans le secteur de l'Aviation, Michelin va commercialiser le pneu Air X SKY LIGHT. D'un poids réduit de 10 % à 20 % par rapport aux générations précédentes, il s'accompagne de meilleures performances dans la durée sans aucun compromis sur la sécurité. Sa durée de vie – en nombre d'atterrissages - sera de 15 à 20 % supérieure à son équivalent d'ancienne génération. Pour une flotte de 40 avions long-courriers, l'économie de carburant pourrait atteindre 900 milliers USD par an, et les émissions de CO_2 diminuer de plus de 3 400 tonnes.

Nous innovons aussi en Agricole dans les pneumatiques pour tracteurs à forte puissance ainsi que dans les chenilles agricoles, segment en plein essor sur lequel nous sommes leaders.
Au-delà de performances produit exceptionnelles, nous proposons à nos clients une approche services et solutions unique avec, par exemple, le pneu minier connecté ou notre réseau *Solideal-On-Site* qui fournit un service de qualité aux opérateurs d'engins de manutention en Europe et aux États-Unis.



Comment voyez-vous l'avenir des activités de Spécialités qui contribuent significativement à la marge opérationnelle du Groupe ?

Bien que liées à l'environnement économique ou géopolitique, elles sont structurellement en croissance. Le monde a besoin d'extraire plus de minerais, de nourrir plus d'humains et d'animaux, de faire voyager des hommes et des femmes pour les rapprocher.

Nous renforçons nos investissements dans ces activités avec un budget R&D prévu en hausse de 6 % en 2025. L'objectif ? Proposer aux clients des produits et services toujours plus adaptés à l'exigence de leurs usages en privilégiant les marchés à plus forte valeur ajoutée.

Nous sommes extrêmement confiants sur l'avenir car nous nous sommes positionnés sur les bons marchés, dans les bonnes géographies, avec une gamme de produits et un savoir-faire inégalés.



FOCUS SUR :

DES PNEUS TOUJOURS PLUS DURABLES

Dans le cadre de son approche Tout Durable, définie pour réduire son impact environnemental, pour lutter contre le changement climatique et pour préserver la biodiversité, Michelin s'est engagé à concevoir et à produire à grande échelle des pneumatiques tout durables à l'horizon 2050.



Pour y parvenir, deux fondamentaux ont été mis en œuvre : d'une part déployer dès la conception du produit une analyse du cycle de vie afin de réduire l'impact depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à son recyclage ; et d'autre part mieux utiliser les ressources grâce à une démarche d'écoconception fondée sur l'approche des « 4R : réduire, réutiliser, recycler, renouveler » de l'économie circulaire.

Intégrer aux pneus des matériaux renouvelables et recyclés

Le Groupe entend, d'ici à 2030, intégrer dans ses pneumatiques en moyenne 40 % de matériaux renouvelables et recyclés, tels que le caoutchouc naturel, les résines biosourcées ou les plastiques recyclés, avant de parvenir à un taux de 100 % en 2050. Avec une ambition forte : ne pas dégrader les performances du pneu tout en préservant l'environnement. Michelin agit aussi en aval de la chaîne de valeur pour favoriser le recyclage de ses pneus en fin de vie, via notamment le développement d'une filière dédiée et des investissements ciblés dans des projets innovants avec différents partenaires.

en 2024,

100 %

des nouvelles gammes de pneumatiques sont éco-conçues

(pneumatiques radiaux à la marque MICHELIN).

L'IA, LEVIER MAJEUR D'INNOVATION DANS DE NOMBREUSES APPLICATIONS

Pour Michelin, l'intelligence artificielle est un levier à forte valeur ajoutée qui bénéficie à la dynamique globale d'innovation du Groupe, ainsi qu'aux clients, employés et partenaires. Totalement intégrée dans la transformation que conduit le Groupe, elle est notamment utilisée dans les processus industriels et en R&D, pour améliorer la maintenance prédictive des machines, automatiser des tâches précises et répétitives comme l'inspection visuelle du pneumatique en fin de processus de fabrication, ou encore renforcer les modèles d'analyse de données et de simulation. Elle permet aussi l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et du pilotage des stocks, ameliorant significativement l'efficience des operations et le service au client.



+ DE 9 000

***use cases* IA dans le Groupe**



8,4 MDS€*

valeur de la marque MICHELIN (janvier 2025)

Source : Brand Finance Top 500, valeur janvier 2025.

UNE MARQUE ICONIQUE ET RECONNUE MONDIALEMENT

Depuis plus de 130 ans, la marque MICHELIN porte partout dans le monde les valeurs, les engagements et les savoir-faire de l'Entreprise. Actif du Groupe à part entière, elle symbolise à la fois le mouvement, l'innovation et la performance, vis à vis de ses clients qui bénéficient de produits et de services sûrs et de qualité, et vis à vis de ses parties prenantes pour lesquelles Michelin représente le leadership technologique et l'idée de progres pour tous. Synonyme de confiance et de proximité, la marque est incarnée par le légendaire Bonhomme Michelin, élu meilleur logo du monde** et icône du millénaire***.

** Base parité 1 € = 1,05 USD.*
** Financial Times *(2000).*
*** Advertising Week de New York *(2018).*

POLYMER COMPOSITE SOLUTIONS

Des acquisitions ciblées et une croissance organique soutenue par la puissance d'innovation du Groupe



Nicolas SEEBOTH,
Directeur de la Recherche et Développement, Division *Polymer Composite Solutions*



Quels sont les faits marquants de 2024 sur le périmètre *Polymer Composite Solutions* ?

Sur des marchés très exigeants aux multiples verticales, l'environnement marché a été compliqué en 2024, en raison d'une conjoncture économique difficile et d'un déstockage significatif sur toute la chaîne de valeur après deux années post-Covid marquées par une forte demande, tant en B2B qu'en B2C.

En 2024, notre division Convoyeurs en Europe et en Amérique du Nord a revu en profondeur la gamme X-Series, qui se distingue par son innovation textile au cœur du composite. Elle offre ainsi une résistance exceptionnelle aux impacts, et permet d'accroitre la durée de vie tout en étant plus légère que la gamme précédente. Nos solutions répondent ainsi aux besoins variés de nos clients professionnels dans les secteurs des mines, carrières, cimenteries, du bois ou encore de l'industrie.

Cette clarification des offres, s'appuyant sur l'innovation matériau couplée à un effort commercial soutenu, est la une pierre angulaire de notre stratégie *premium* dans le domaine des convoyeurs.

Nous poursuivons aussi les innovations matériaux notamment pour améliorer l'efficience énergétique de nos produits. Cette performance est essentielle pour nos clients miniers opérant des convoyeurs longue distance. Notre troisième génération de mélange très basse consommation d'énergie apportant jusqu'à 50 % de gain énergétique est désormais intégrée dans nos gammes *PowerSaver* en Australie.

Nous poursuivons par ailleurs le renforcement de nos activités par des acquisitions ciblées, visant à consolider notre proposition de valeur et à étendre notre présence géographique.

Quelles sont vos ambitions pour 2025 ?

2025 marquera une étape importante pour notre activité de résines adhésives araminoliques commercialisées sous la marque MICHELIN ResiCare. Ces résines allient des performances remarquables et une conception basée sur les principes exigeants de la chimie durable : leurs composants sont issus de ressources végétales et ne contiennent pas de substances préoccupantes. Après plus de 15 ans de recherche et 40 brevets déposés, la construction de notre première usine est à l'étude en Europe pour une production industrielle potentielle en 2027 attendue par nos premiers clients.

Dans le domaine de nos solutions d'étanchéité, nous continuerons d'étendre notre gamme de joints sans polymères fluorés après les premiers lancements commerciaux de 2024. Afin d'accompagner cette transition vers des joints sans PFAS[(1)], nous avons initié un programme de recherche ambitieux s'appuyant à la fois sur nos propres capacités d'innovation mais aussi sur un écosystème étendu de partenaires académiques et industriels.

(1) Substances per- et polyfluoroalkylées, substances chimiques très persistantes pouvant avoir un impact sur la santé humaine.

Cette démarche d'innovation ouverte qui a fait historiquement notre force dans le domaine du pneu s'étend ainsi très naturellement pour nos autres produits composites.

Que pouvez-vous nous dire de l'intégration de FCG un an après ?

Le principal défi de l'intégration était d'apporter toute la puissance du groupe Michelin tout en préservant l'agilité des différentes activités du groupe FCG. La division *Polymer Composite Solutions* a développé un modèle d'intégration spécifique pour ces nouvelles activités afin de garantir le plus haut niveau de respect de nos standards Groupe tout en favorisant une très grande autonomie de pilotage des opérations. Cette première année a permis d'éprouver ces principes qui seront désormais déployés pour toutes les nouvelles acquisitions.

Tout en réalisant cette intégration, les équipes ont ainsi pu continuer de développer des solutions pour assurer la résilience de leurs activités et se renforcer sur des marchés en croissance tel que le transport ferroviaire ou les équipements de protection individuels.

Cette acquisition réussie et la trajectoire de FCG nous permettent d'envisager avec sérénité le développement futur des activités *Polymer Composite Solutions* au sein du groupe Michelin.

Polymer Composite Solutions : des applications « mission-critical »

Michelin met à profit sa capacité d'innovation et son leadership technologique inégalé pour proposer à ses clients des produits à très forte valeur ajoutée dits « mission-critical » : produits à très fort contenu technologique indispensables au fonctionnement du système sur lesquels ils opèrent, sans alternative possible.

En cas de produit défectueux ou manquant, c'est la totalité du système qui est inopérant, avec des conséquences majeures sur la continuité et la profitabilité des opérations de nos clients.

Ainsi, de même qu'un véhicule dont l'un des pneumatiques est défaillant ne peut pas rouler,

un convoyeur défectueux dans une mine éloignée, c'est jusqu'à 50 jours d'arrêt non planifié. Un convoyeur pouvant déplacer jusqu'à plusieurs centaines de milliers d'euros par heure de minerai, l'impact sur l'activité du client est critique.

la porte d'un joint défaillant sur le circuit de vapeur d'une centrale électrique et c'est toute la production électrique qui peut être pénalisée.

une courroie de convoyeur qui ne fonctionne plus dans un entrepôt logistique, c'est une interruption qui peut coûter à l'opérateur plus de 100k€ par heure.

Michelin est le partenaire de confiance pour ces industries fortement créatrices de valeur et propose des solutions complètes au service de l'optimisation des opérations des clients. Ainsi, notre activité Convoyeurs en Australie a délivré en 2024 plus de 1,5 millions d'heures de maintenance sur les équipements de ses clients miniers.

MICHELIN ResiCare dévoile sa nouvelle résine araminolique innovante

Développées il y a près de 20 ans, les résines biosourcées, non toxiques et à haute performance, sont intégrées dans la production de 80 millions de pneus MICHELIN. Grâce à une équipe de R&D dédiée et à un nouvel écosystème de partenaires, MICHELIN ResiCare propose désormais une gamme de solutions pour divers marchés : industrie, transport, bâtiment et construction, spatial et défense, électronique et électrique.
Le 12 décembre 2024, le Groupe a officiellement dévoilé devant plus de 170 industriels de premier plan tout le potentiel de sa nouvelle chimie araminolique à des acteurs industriels désireux de passer à une industrie plus respectueuse de l'humain et de l'environnement.



SOLUTIONS CONNECTÉES

Les solutions connectées de Michelin, un levier de compétitivité pour améliorer le quotidien de ses clients transporteurs



Michel VINCENTELLI,
Directeur Ligne Business Solutions Connectées

En quoi Michelin est-il légitime à développer des solutions connectées, et comment ces ambitions s'inscrivent-elles dans la stratégie globale du Groupe ?

Notre légitimité est tout d'abord profondément ancrée dans notre histoire. L'ADN de Michelin est en effet axé sur les services ; très tôt, nous avons combiné notre activité industrielle à des services favorisant la mobilité : dès 1922, Michelin lance ses premiers contrats « Soins et Services », inspections des pneumatiques et visites préventives permettant d'anticiper les pannes et de prévenir les anomalies.

Nous disposons également d'une maîtrise inégalée des usages véhicules et des comportements du pneu. Ceci, associé à une expertise dans l'analyse et l'interprétation de la donnée, nous permet de concevoir des solutions innovantes pour relever les défis opérationnels, humains et environnementaux que rencontrent nos clients et faire de cette complexité une alliée au service de ce qui leur est essentiel.



Tous les véhicules neufs, en particulier les Poids-Lourds, sont maintenant équipés de multiples solutions connectées. En quoi les offres de Michelin se distinguent-elles des équipements fournis par les constructeurs ?

L'approche de Michelin va au-delà de la simple fourniture d'équipements de connectivité. Nous nous inscrivons dans une stratégie globale et intégrée de gestion de la mobilité pour répondre aux besoins actuels et futurs des flottes. Cela comprend des services de gestion tels que le suivi du comportement chauffeurs, de la pression et de l'usure des pneus ou le respect de la chaîne du froid. Les alertes générées et les interventions proposées fournissent ainsi une vue d'ensemble précieuse pour les gestionnaires de flotte quel que soit leur équipement.

Ce qui nous distingue de nos concurrents, c'est d'une part notre capacité à mettre en œuvre les actions nécessaires, en collaboration avec nos partenaires de service, pour répondre de façon préventive ou curative aux alertes générées par nos solutions. D'autre part, notre approche de conseil personnalisée accompagne les flottes au quotidien dans l'amélioration de leur performance.

Nos solutions offrent également des recommandations et des plans d'action personnalisés, fondés sur l'analyse en temps réel des données de chaque client. Ces jumeaux digitaux de leurs flottes permettent ainsi aux exploitants d'optimiser l'utilisation de leurs équipements et d'améliorer leur efficacité opérationnelle.

Enfin, nous nous engageons à promouvoir des pratiques de mobilité durable. Nos solutions connectées aident à réduire l'empreinte carbone des opérations, en encourageant, par exemple, des comportements de conduite plus économes et en prolongeant la durée de vie des pneus.

Dans un contexte de pénurie de chauffeurs routiers dans de nombreux pays, nos offres axées sur la sécurité et la durabilité des véhicules constituent un argument de recrutement significatif pour nos clients ; c'est ainsi que nous les aidons.

01

UNE MAINTENANCE PRÉDICTIVE AU SERVICE DES FLOTTES, DES CONSTRUCTEURS ET DES CONDUCTEURS

La maintenance prédictive des pneus regroupe notamment Quickscan (système magnétique de vérification de l'usure des pneus) mais aussi le TMS *(Tire Mounted Sensor)*, des algorithmes d'analyses qui mesurent rapidement et efficacement l'usure, la pression, et la température des pneus. Ces leviers technologiques permettent :

- des diagnostics précis en quelques secondes, sans démontage des pneus ;
- d'améliorer la sécurité tout en augmentant la durée de vie des pneus grâce à un suivi optimisé de leur usure et de leur pression ;
- de planifier la maintenance préventive des pneumatiques, évitant ainsi des immobilisations imprévues ;
- de ne pas utiliser de capteurs quand c'est nécessaire et d'intégrer des algorithmes de prévisions d'usure et de détection de fuite lente dans les cockpits de véhicules pour permettre aux constructeurs de garantir à leurs clients des déplacements en toute sécurité.

Jusqu'à
7 %*
de réduction de consommation de carburant

9 %*
d'augmentation de la durée de vie des pneus (+1,3 mm)

Toutes nos solutions connectées accompagnent nos clients dans leur mobilité en améliorant leur sécurité, en réduisant leurs coûts opérationnels, et en optimisant la gestion de leurs pneumatiques pour réduire leur empreinte environnementale.

+ DE
1,6 MILLIARD
de kilomètres capturés au quotidien

Le monde de la data est en révolution permanente. Comment Michelin est-il équipé pour tirer profit de cette croissance exponentielle ?

Depuis 2014, Michelin a considérablement renforcé son expertise dans le domaine de la télématique et les solutions connectées, notamment par le biais des acquisitions de Sascar, Nextraq et Masternaut, regroupées aujourd'hui sous MICHELIN Connected Fleet. Ces activités, combinées à notre offre « Tire-as-a-Service », permettent de gérer plus d'un million de poids lourds et véhicules utilitaires légers actuellement sous contrat.

Nous poursuivons notre ambition d'améliorer la sécurité des déplacements quotidiens grâce à l'acquisition de technologies de pointe en lien avec l'engagement de Michelin.

Avec plus de 1,6 milliard de kilomètres capturés quotidiennement, les offres de MICHELIN Mobility Intelligence disposent d'un accès inégalé à des données de mobilité. En investissant dans des technologies d'analyse avancées, le *Machine Learning*, l'intelligence artificielle, ainsi que dans la conception de nos propres algorithmes nous optimisons la performance de nos produits et concevons des solutions innovantes adaptées aux besoins spécifiques de nos clients. Ainsi, nous renforçons leur capacité à prendre des décisions éclairées et à affiner la précision de leurs orientations stratégiques, opérationnelles, sociales et environnementales pour créer continuellement de la valeur.

Enfin, grâce à nos offres Watèa, nous contribuons à accélérer la décarbonation des flottes d'entreprises avec des offres électrique et hydrogène qui génèrent un impact environnemental positif pour nos clients.



MICHELIN CONNECTED FLEET : UNE ASSISTANCE COMPLÈTE POUR LIBÉRER TOUT LE POTENTIEL DES FLOTTES

- **Une sécurité accrue** grâce à une surveillance proactive et des diagnostics précis.
- **Des économies significatives** par une optimisation des coûts d'exploitation, de maintenance et de consommation grâce à des solutions de télématiques intégrées mais aussi des algorithmes propriétaires puissants.
- **Une gestion facilitée** via des outils numériques intelligents qui permettent un reporting basé sur une analyse fine des données de chaque client pour une prise de décision éclairée.
- **Une empreinte environnementale** réduite grâce à des fonctionnalités durables, un accompagnement vers l'électromobilité et des comportements de conduite plus sûre et plus respectueux.
- **Un soutien d'experts** adapté aux défis et aux besoins de nos clients.

23 %**
de réduction du nombre moyen d'accidents de la route

8 %**
de réduction des temps d'arrêt

* *Résultats obtenus grâce au travail effectué avec nos clients pendant les périodes de pilotage de la solution.*
** *Données de MICHELIN Connected Fleet : moyenne des données issues des pilotes clients et des études de cas menées à ce jour en Europe sur la période 2020-2022.*

LIFESTYLE

La plateforme de sélection et de réservation la plus fiable et la plus appréciée au monde

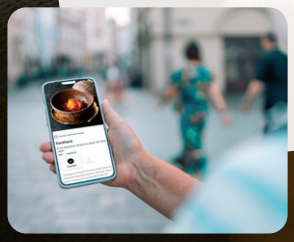
Pour les clients exigeants dans les domaines de la gastronomie, des voyages et de l'art de vivre

LE GUIDE MICHELIN

Plus qu'une référence, un service plébiscité pour réserver les restaurants les plus remarquables et les hôtels les plus authentiques.

17 000 restaurants dont > 3 500 étoiles

6 000 hôtels dont > 1 000 clés





TABLET HOTELS

Acquise en 2018, cette pépite américaine est une agence en ligne spécialisée dans la réservation d'hôtels.

98 % des clients de Tablet sont très satisfaits de la qualité du service clients qualifié de « sur-mesure ».

ROBERT PARKER WINE ADVOCATE

Robert Parker Wine Advocate est une pierre angulaire de l'industrie du vin, connue pour son engagement en faveur de la qualité et de la défense des consommateurs.

Le système de notation sur 100 points introduit par Robert Parker a profondément redéfini la manière dont le vin est évalué.





VIAMICHELIN

Avec la refonte totale de son site internet, ViaMichelin ambitionne de faire de chaque trajet une expérience.

280 millions de visites par an

500 000 itinéraires calculés

ÉTOILE VERTE MICHELIN

Inspirer les chefs et les gourmets pour construire l'avenir de la gastronomie





LICENSING

Les activités *licensing* ajoutent la puissance de la marque MICHELIN à des produits sous licence rigoureusement sélectionnés pour répondre à tous les besoins des consommateurs.

S'appuyant sur ses capacités de pointe en R&D, Michelin s'est associé à de grandes marques de chaussures pour fournir des semelles de haute qualité et conçues avec précision.



★ Une activité mondiale créatrice de liens au quotidien avec des clients exigeants



★ Ce qui nous différencie

INDÉPENDANCE

Nos équipes chargées d'évaluer les restaurants, les hôtels et les vins conseillent en toute impartialité des voyageurs exigeants payant systématiquement leurs additions.

QUALITÉ

Notre objectif est de promouvoir l'excellence dans les secteurs de la gastronomie, des voyages et de l'art de vivre grâce à une expertise unique. Nous investissons dans nos plateformes numériques pour offrir le meilleur service à nos clients.

AUTHENTICITÉ

Nous aimons les expériences pleines de caractère, engagées et centrées sur l'humain. Nous luttons contre la standardisation pour mettre en avant les territoires, leurs identités culturelles et la richesse des personnes qui travaillent dans cette industrie.

RESPONSABILITÉ

Nous sommes profondément engagés à rendre cette industrie toujours plus responsable. Notre voix compte car elle est suivie par des milliers de professionnels et de consommateurs finaux. Nous contribuons activement à l'élaboration de nouveaux standards de performance au sein de l'industrie.





Gwendal POULLENNEC,
Directeur Général Michelin Lifestyle

« Nous créons des expériences qui changent la vie autour de la gastronomie, du voyage et de l'art de vivre. Nous impliquons une large communauté à travers nos marques, notre contenu et nos services, en offrant une expérience de premier ordre fondée sur nos ressources digitales ».

L'APPROCHE TOUT DURABLE DU GROUPE COMME ÉLÉMENT DE DIFFÉRENCIATION :

Michelin publie son premier rapport de durabilité dans le cadre de la CSRD

Conscient des enjeux liés au dérèglement climatique, à l'épuisement des ressources et à l'érosion de la biodiversité, Michelin agit pour réduire le plus largement possible les impacts environnementaux de ses activités, de sa chaîne de valeur et du cycle de vie de ses produits. Afin que son développement futur prenne pleinement en compte ces enjeux, le Groupe a défini de nouveaux objectifs à l'horizon 2030 et au-delà, validés par SBTi en juin 2024 comme étant compatibles avec une trajectoire + 1,5 °C à l'horizon 2050.

Convaincu de la capacité des Hommes à construire un avenir durable et du rôle des entreprises pour apporter des réponses collectives aux défis de notre temps, Michelin considère le progrès technologique comme une des réponses aux enjeux environnementaux. Cette différentiation via l'innovation est au cœur de l'ADN du Groupe.

Cette différentiation, elle est aussi sociale. Michelin continue, comme il le fait depuis plus de 130 ans, de prendre soin des personnes, qu'il s'agisse de ses salariés ou des personnes dans les territoires sur lesquels il est implanté, des employés dans sa chaîne de valeur ou de ses clients partenaires et utilisateurs.

Pour que ces engagements soient reconnus, Michelin a toujours soutenu le besoin d'associer ses diverses parties prenantes et que ces dernières aient accès à des informations de durabilité transparentes et normées, garantissant la comparabilité des performances et la lisibilité des trajectoires de chaque acteur de l'industrie.

C'est le sens de la nouvelle *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) qui devrait permettre un alignement entre le financier et l'extra-financier et une comparabilité des performances de durabilité. Le Groupe Michelin s'inscrit dans cette dynamique avec son premier rapport de durabilité dans ce nouveau cadre réglementaire, fondé sur une analyse approfondie de la double matérialité des enjeux de durabilité menée en 2024.

Le rapport met ainsi en lumière la trajectoire de progrès que le Groupe poursuit en matière d'impact environnemental, social et de gouvernance. Il couvre les enjeux considérés comme matériels pour ce premier exercice, que sont le changement climatique (E1), la pollution (E2), les ressources hydriques (E3), la biodiversité et les écosystèmes (E4), l'utilisation des ressources et l'économie circulaire (E5), le personnel de l'entreprise (S1), les travailleurs de la chaîne de valeur (S2), les consommateurs et utilisateurs finaux (S4), ainsi que la conduite des affaires (G1).

Notations financières et extra-financières

LES AGENCES DE NOTATION FINANCIÈRE CONFIRMENT LA SOLIDITÉ DU GROUPE

NOTATIONS FINANCIÈRES
Au 4 avril 2025

	Court terme	Long terme	Perspective
STANDARD & POOR'S	A-1	A	STABLE
FITCH	F1	A	STABLE
MOODY'S	-	A2	STABLE
SCOPE	S-1	A	STABLE

Le 21 février 2025, Fitch Ratings a rehaussé la note à long terme de Michelin de « A - » à « A », avec une perspective stable. « Le profil d'activité de Michelin est l'un des plus solides parmi ses pairs, avec des revenus provenant principalement de la demande de remplacement et une empreinte diversifiée qui atténue les menaces liées aux guerres tarifaires et aux cycles de l'industrie ».
Le 31 mars 2025, Standard & Poor's a rehaussé la note à long terme de Michelin de « A - » à « A », avec une perspective stable. « Michelin continue d'afficher un bilan très solide en 2025 et 2026, soutenu par une rentabilité forte et résiliente et un cash-flow libre opérationnel solide ».

MICHELIN EST UN ACTEUR MAJEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, RECONNU PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRES

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES
Au 4 avril 2025

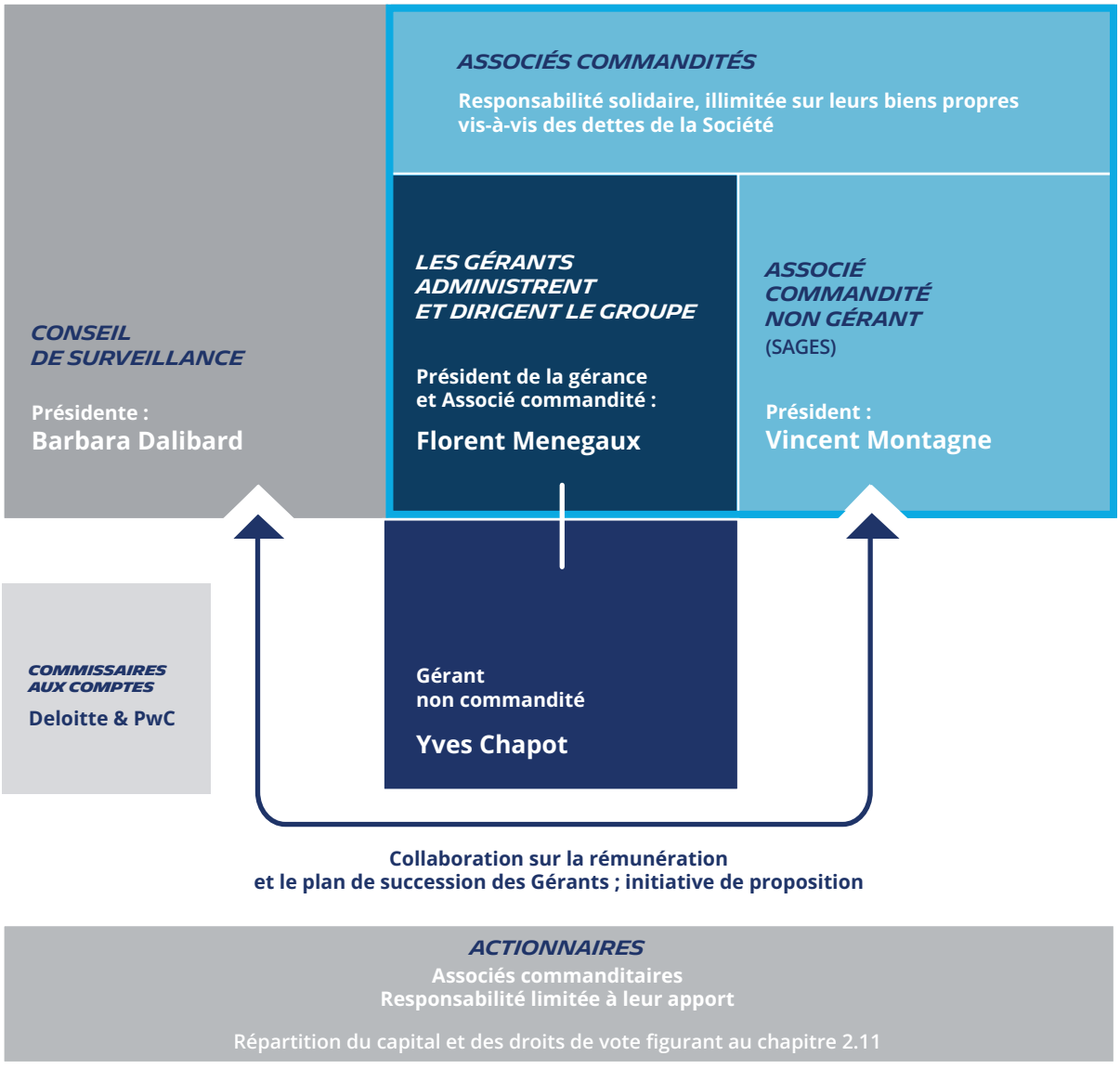
CDP Climat	B
CDP eau	A-
MSCI	AAA
SUSTAINALYTICS (risk rating)	LOW RISK
ISS ESG	B-
MOODY'S ESG Solutions	73/100
ECOVADIS	79/100



NOUS APPUYER SUR UNE GOUVERNANCE SOLIDE

UNE GOUVERNANCE CONJUGUANT STABILITÉ ET ÉQUILIBRE

La structure de gouvernance de Michelin repose sur une stricte séparation des pouvoirs de direction et de contrôle. Elle est aussi fondée sur la responsabilité de ses dirigeants dans la durée.



ALIGNER, VIA LA COMMANDITE MICHELIN, LA STRATÉGIE AVEC LES INTÉRÊTS DES ACTIONNAIRES

Dès sa création, la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), la société mère du Groupe, a opté pour le statut de société en commandite par actions (SCA). Fort de ce cadre juridique, Michelin a mis en place une structure de gouvernance singulière conjuguant robustesse, souplesse et équilibre. Grâce à la commandite Michelin, le déploiement de la stratégie à long terme est parfaitement aligné avec les intérêts des actionnaires. Cette même commandite a, en outre, pris l'engagement d'améliorer régulièrement la gouvernance du Groupe et ses pratiques, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF [(1)].

LES GÉRANTS ADMINISTRENT LE GROUPE

Les Gérants sont élus pour quatre ans par les actionnaires réunis en Assemblée générale. Leur mission est d'administrer et de diriger le Groupe. Avec l'accord du Conseil de Surveillance, leur mandat peut être renouvelé par la Société Auxiliaire de Gestion, Associé Commandité non gérant. Quant au Président de la Gérance, il est, en tant qu'Associé commandité, responsable des dettes de Michelin sur son patrimoine personnel de façon illimitée.



LE CONSEIL DE SURVEILLANCE EXERCE LE CONTRÔLE DE LA GESTION DU GROUPE

Le Conseil de Surveillance a pour mission de contrôler et d'évaluer la qualité de la gestion du Groupe. Il en rend compte chaque année aux actionnaires. Il se prononce par ailleurs sur la stratégie poursuivie, les investissements réalisés, les acquisitions et les cessions mises en œuvre. Il donne aussi son avis sur la politique de responsabilité sociétale déployée par Michelin. Il est enfin appelé à se prononcer sur la nomination ou la révocation des Gérants ainsi que sur le niveau de leur rémunération.
Le Conseil de Surveillance comprend actuellement onze membres :

- neuf d'entre eux sont élus par les actionnaires réunis en Assemblée générale. Leur mandat est de quatre ans renouvelables. Ils doivent justifier d'une expérience professionnelle solide acquise au sein de groupes de premier plan et disposer de compétences complémentaires ;
- deux d'entre eux représentent les salariés. Ils sont désignés par les deux premières organisations syndicales représentatives en France. Ils bénéficient d'un parcours de formation et d'intégration destiné à les aider à exercer leur mission dans les meilleures conditions.

LA SOCIÉTÉ AUXILIAIRE DE GESTION (SAGES) S'IMPLIQUE DANS LA NOMINATION DES GÉRANTS

En tant qu'Associé Commandité non gérant, la société SAGES est garante de la sélection de la Gérance et de la continuité de la Direction. Elle participe ainsi, aux côtés du Conseil de Surveillance, aux processus de succession et de rémunération des Gérants. Elle n'intervient pas en revanche dans la gestion, sauf en cas de circonstances exceptionnelles, et pour une durée maximale d'un an, lorsque la Gérance ne peut plus être exercée faute de Gérant.
Conformément aux statuts de la CGEM, la société SAGES perçoit en tant que commanditaire associée une partie des bénéfices. Pour garantir la responsabilité illimitée qu'elle partage avec le Gérant commandité, elle met en réserve au moins 80 % de ces bénéfices.

(1) La gouvernance de Michelin a fait l'objet d'une présentation approfondie. Intitulé « Engagement Governance Roadshow », ce document est destiné aux investisseurs. Daté du 30 septembre 2024, il est disponible sur le site michelin.com.

LE PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DU GROUPE

au 31 décembre 2024

LA GÉRANCE

Les deux Gérants, Florent Menegaux et Yves Chapot, disposent d'un mandat jusqu'en 2026. Ils sont assistés par le Comité Exécutif du Groupe.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Présidé par Florent Menegaux, le Comité Exécutif assure deux missions principales :

- il est responsable des arbitrages stratégiques du Groupe ;
- il se prononce sur le choix des transformations à mener – qu'elles soient stratégiques, digitales ou organisationnelles – sur le modèle économique du Groupe, sur la politique d'acquisitions, sur le pilotage de la performance ainsi que sur les stratégies de marque et de développement durable.

LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE (CDG)

Outre son rôle dans la gouvernance des enjeux de durabilité, le CDG :

- pilote les transformations du Groupe en cohérence avec les ambitions stratégique et l'approche Tout Durable ;
- pilote les enjeux opérationnels liés à la compétitivité, l'intégration des acquisitions et le contrôle interne, la qualité et la gestion des risques.

À ce titre et pour garantir une représentation optimale des différentes entités du Groupe, il comprend, en plus du Comité Exécutif :

- les Directions Corporate Stratégie, Finance, Juridique, Expérience Client, Audit - Qualité - Gestion des Risques et Développement Durable & Impact,
- les Directions opérationnelles Achats, Corporate Business Services, Supply-Chain et Systèmes d'Information,
- les Régions Chine et Amérique du Nord.

UNE ORGANISATION FOCALISÉE SUR LES CLIENTS

L'organisation bâtie par Michelin est centrée sur l'identification et la satisfaction des besoins de ses clients.

Dans ce cadre, le Groupe a conçu et mis en place une démarche de responsabilisation des équipes à tous les niveaux et dans toutes les fonctions avec :

- **20 Lignes Business mondiales** en charge de l'élaboration des offres destinées aux clients partageant des attentes similaires,
- **9 Régions** en charge de la relation avec les clients et du développement des ventes,
- **7 Directions opérationnelles** apportant leurs expertises et leur appui,
- **1 Corporate Groupe** resserré, composé de Directions focalisées sur leurs missions stratégiques.

Dialoguer de manière régulière et constructive avec nos parties prenantes

Dans le cadre de notre gouvernance, nous entretenons un dialogue régulier avec nos différentes parties prenantes à l'échelle locale, nationale et internationale. Ces échanges visent à prendre le pouls de la société et à comprendre l'évolution de ses attentes, pour éclairer nos décisions.

Nous disposons depuis 2016 d'un Comité des Parties Prenantes. Il est constitué de 12 membres représentatifs des principaux interlocuteurs du Groupe – fournisseurs, investisseurs, syndicats, clients et organisations non gouvernementales (ONG) – issus de quatre continents différents.

Chaque année, durant une journée au moins, le Comité Exécutif de Michelin rencontre ce Comité des Parties Prenantes. Ce rendez-vous permet d'échanger sur la stratégie de développement durable déployée par le Groupe.

LES GÉRANTS



Florent
MENEGAUX
Président
de la Gérance



Yves
CHAPOT
Gérant et Directeur
Financier

LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF



Bénédicte
DE BONNECHOSE
Directrice Business
Transport Urbain
et Longue Distance ;
Directrice Régions
Europe



Adeline
CHALLON-KEMOUN
Directrice Engagement
d'Entreprise et Marques ;
Directrice Business
Lifestyle



Pierre-Louis
DUBOURDEAU
Directeur du
Manufacturing



Lorraine
FREGA
Directrice Business Services
& Solutions, Distribution Europe,
e-Retail ; Directrice Région Chine ;
Directrice Stratégie, Progrès
et Transformations, Développement
Durable et Impact



Alexis
GARCIN
Directeur Business,
Avion, Beyond Road[1],
Mines, Motorsport ;
Directeur Régions
Afrique / Inde /
Moyen-Orient, Asie de l'Est
et Australie ; Directeur
Expérience Client



Philippe
JACQUIN
Directeur Recherche
et Développement ;
Directeur Innovation
& Partenariats



Manuel
MONTANA ESTEVE
Directeur du Personnel ;
Directeur Région
Amérique du Nord



Jean-Claude
PATS
Directeur Business
Automobile et 2 Roues ;
Directeur Région
Amérique Centrale



Maude
PORTIGLIATTI
Directrice Business
Polymer Composite
Solutions ; Directrice
Région Amérique
du Sud ; Directrice
Solutions pour les
Matériaux Circulaires

(1) Agricole, Manutention, Carrières, Construction, Défense, et Powersport.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Composé de 11 membres, dont huit indépendants (1), le Conseil de Surveillance exerce une mission de contrôle et d'évaluation de la gestion du Groupe.

11 MEMBRES
dont 1 membre référent et 2 membres représentant les salariés

89 %
des membres sont indépendants (2)

45 %
de femmes (2) parmi les membres

33 %
des membres sont de nationalité autre que française (2)

8
réunions organisées en 2024

97,4 % (3)
de taux de participation



Barbara **DALIBARD**
Présidente



Thierry **LE HÉNAFF**
Membre indépendant, Membre référent



Patrick **DE LA CHEVARDIÈRE**
Membre indépendant, Président du Comité d'Audit



Monique **LEROUX**
Membre indépendant, Présidente du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



Jean-Michel **SEVERINO**
Membre indépendant, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations



Aruna **JAYANTHI**
Membre indépendant



Jean-Christophe **LAOURDE**
Membre représentant les salariés



Delphine **ROUSSY**
Membre représentant les salariés



Wolf-Henning **SCHEIDER**
Membre indépendant



Catherine **SOUBIE**
Membre indépendant



Pascal **VINET**
Membre indépendant

(1) Selon les critères définis par le Code AFEP/MEDEF.
(2) Hors membres représentant les salariés.
(3) Aux réunions du Conseil prévues en début d'exercice.

LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance bénéficie de l'appui de trois comités spécialisés permanents. Tous présidés par un membre indépendant, ils l'aident à structurer sa réflexion et l'accompagnent dans la préparation de ses décisions.

LE COMITÉ D'AUDIT

SES MISSIONS

Assurer le suivi de l'élaboration et du contrôle des informations comptables et financières.

SA COMPOSITION

Patrick **DE LA CHEVARDIÈRE**
Président

Aruna **JAYANTHI**
Monique **LEROUX**
Wolf-Henning **SCHEIDER**
Catherine **SOUBIE**

5 membres indépendants

7 réunions

100 % (1) de participation

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

SES MISSIONS

Exercer un contrôle sur :

- la politique de rémunération des cadres dirigeants ;
- la politique de nomination des cadres dirigeants ;
- la politique de nomination des Gérants.

Étudier, au regard des critères définis par le Code AFEP/MEDEF, la situation d'indépendance des membres du Conseil.

SA COMPOSITION

Jean-Michel **SEVERINO**
Président
Thierry **LE HÉNAFF**
Delphine **ROUSSY**
Pascal **VINET**

3 membres indépendants

1 membre représentant les salariés

3 réunions

100 % de participation

LE COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

SES MISSIONS

Examiner la stratégie, les ambitions et les politiques et les engagements du Groupe en matière de RSE.

S'assurer de l'exemplarité de la stratégie et des actions RSE mises en œuvre par le Groupe.

SA COMPOSITION

Monique **LEROUX**
Présidente
Jean-Christophe **LAOURDE**
Wolf-Henning **SCHEIDER**
Jean-Michel **SEVERINO**

3 membres indépendants

1 membre représentant les salariés

6 réunions

94 % (2) de participation

(1) Aux 5 réunions prévues en début d'exercice.
(2) Aux 4 réunions prévues en début d'exercice.

ANALYSER LES RISQUES ET LEUR MATÉRIALITÉ POUR MIEUX LES PILOTER

Michelin dispose d'un dispositif éprouvé de gestion globale des risques robuste, efficace et réactif. En particulier, dans le cadre de l'application de la directive européenne *Corporate Sustainability Directive Reporting* (CSRD), Michelin a réalisé un analyse approfondie de la double matérialité qui a permis d'identifier les enjeux RSE et, pour chacun d'eux, ses impacts, risques et opportunités.

DES RISQUES CARTOGRAPHIÉS

Une matrice de double matérialité pour mesurer et prioriser les risques

Une recension des risques par le système d'audit et de gestion des risques Groupe

Une réalisation d'audits prenant appui sur l'échelle de double matérialité

UNE DIRECTION MUTUALISÉE

Un pilotage optimisé des activités d'Audit Interne, de Qualité, de Gestion des Risques et de Contrôle Interne

Une vision partagée des risques et des enjeux prioritaires

Une coopération accrue entre les équipes sur tout le périmètre du Groupe

UN DISPOSITIF DE GESTION DE CRISE

Un pilotage assuré par la Direction de l'Audit Interne, de la Gestion des Risques, du Contrôle Interne et de la Qualité

Un déploiement auprès des équipes de direction via des exercices de simulation et des formations

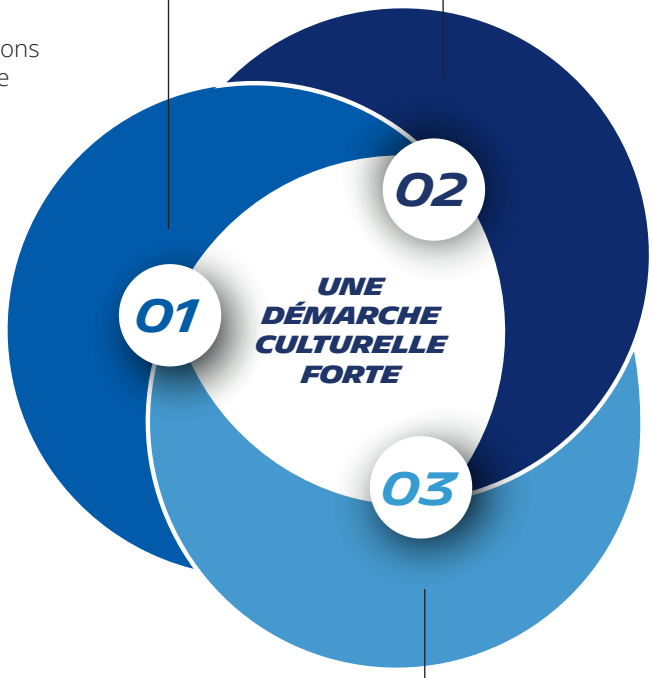
Une équipe de surveillance et d'intervention rapide, la *Computer Emergency Response Team* (CERT), opérationnelle 24 heures sur 24 et sur tous les continents pour faire face aux cyber-intrusions

L'ÉTHIQUE AU CŒUR DE NOTRE CULTURE D'ENTREPRISE

Signataire du Pacte mondial des Nations unies, Michelin accorde une importance particulière à ce que ses employés et ses partenaires respectent les valeurs d'intégrité et les principes éthiques du Groupe.

AGIR AUTOUR DE VALEURS FORTES

Le respect et l'intégrité servent de socle culturel pour conduire les opérations de l'entreprise de manière éthique et en conformité avec les réglementations en vigueur.



ENCADRER LA PRATIQUE DES AFFAIRES

Le Code d'éthique recense les valeurs et les principes éthiques du Groupe. Il rappelle ses engagements en matière de droits humains, d'environnement ou encore des données à caractère personnel.

Il s'applique à tous les salariés et partenaires du Groupe.

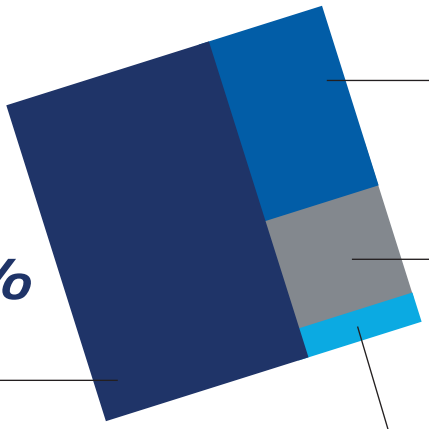
DISPOSER DE GARDE-FOUS SOLIDES

Le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte qui garantit la confidentialité des signalements et la protection des personnes qui y ont recours. Il peut être utilisé par tout salarié ou personne extérieure à l'entreprise qui souhaite signaler un comportement qui n'est pas en adéquation avec les valeurs du Groupe ou son Code d'éthique.

L'organisation et la gouvernance dédiées mises en place par le Groupe permettent de définir la stratégie d'éthique et de conformité et d'assurer son déploiement.

LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

% CAPITAL



20,6 %
Actionnaires institutionnels français

11 %
Actionnaires individuels

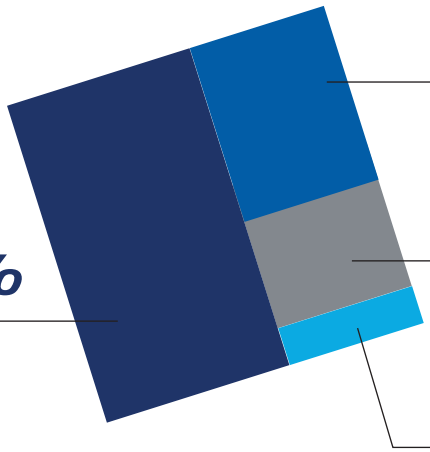
2,6 %
Personnel Plan d'épargne Groupe

65,8 %
Actionnaires institutionnels non-résidents

LA RÉPARTITION DU CAPITAL
(au 31 décembre 2024)

Nombre d'actions :
705 747 272

% DROIT DE VOTE



23,6 %
Actionnaires institutionnels français

12,2 %
Actionnaires individuels

2,7 %
Personnel Plan d'épargne Groupe

61,5 %
Actionnaires institutionnels non-résidents

LA RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE
(au 31 décembre 2024)

Nombre de droits de vote :
998 581 514

Les actions détenues par le même actionnaire depuis quatre ans au moins bénéficient d'un droit de vote double.

DONNÉES BOURSIÈRES

COTÉE SUR EURONEXT PARIS

Compartiment **A**
Service à règlement différé (SRD)
Code ISIN : **ISIN FR001400AJ45**

Valeur nominale : **0,50 €**
Unité de transaction : **1**

CAPITALISATION BOURSIÈRE

22,4 MDS€
31 décembre 2024

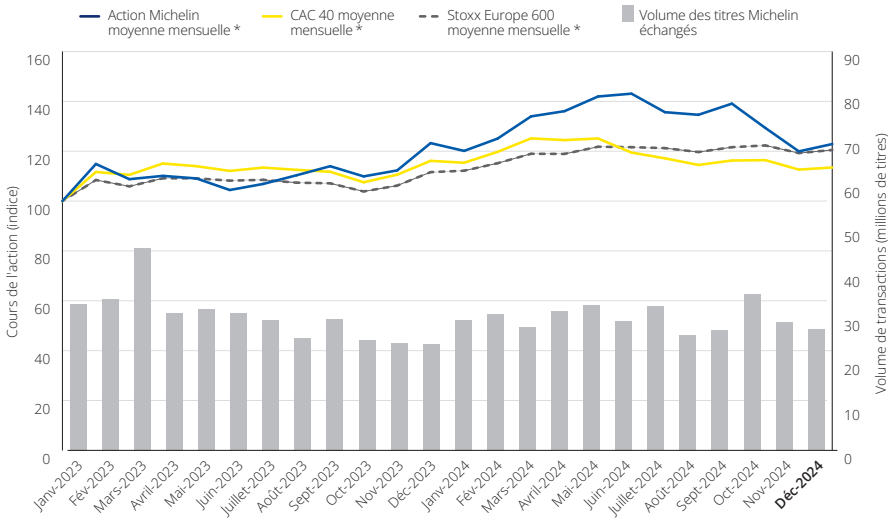
TSR À 10 ANS

130,1 %

Cours de l'action *(en €)*	**2024**	**2023**	**2022**	**2021** (retraité)	**2021** (publié)	**2020**
Plus haut en séance	38,52	32,65	38,93	36,5	146	112,80
Plus bas en séance	30,06	25,60	21,99	25,83	103,3	68,00
Évolution du titre sur la période	- 2,03 %	24,92 %	- 27,89 %	37,35 %	37,35 %	- 3,80 %
Dividende [1]	1,38	1,35	1,25	1,125	4,50	2,30
Taux de distribution	52 %	49 %	44 %	44 %	44 %	65 %
Rendement par action [2]	4,3 %	4,2 %	4,8 %	3,1 %	3,1 %	2,2 %
Résultat par action de base	2,65	2,77	2,81	2,58	10,31	3,52

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2025.
(2) Dividende/cours de l'action au 31 décembre.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION





Assemblée générale des actionnaires, Clermont-Ferrand, 17 mai 2024

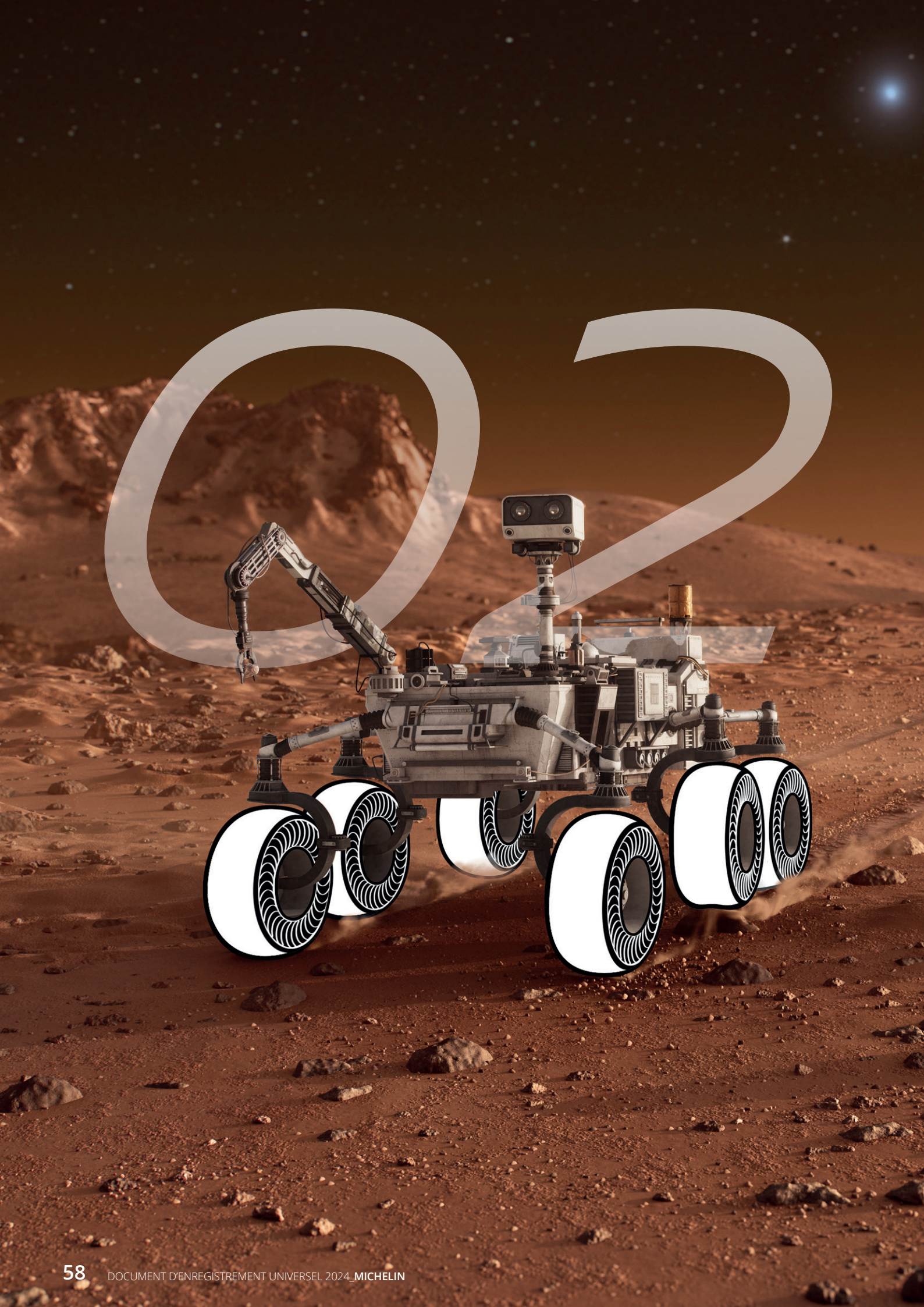


Salon Investir Day, Paris, 26 novembre 2024



Capital Markets Day, Clermont-Ferrand, 28 mai 2024

02





CHAPITRE 02

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GOUVERNANCE 60

2.1 Organes d'administration, de direction et de surveillance 60

2.1.1 Une Direction expérimentée, stable et responsable 61

2.1.2 Un Associé Commandité non Gérant, garant de la pérennité de l'Entreprise : la société SAGES 64

2.1.3 Un Conseil de Surveillance et des comités strictement séparés de la Direction 66

2.1.4 Interactions entre les différents acteurs de la gouvernance 89

2.1.5 Déclarations 90

2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil – activités au cours de l'exercice 2024 91

RÉMUNÉRATIONS 108

2.3 Politique de rémunération des organes de direction et de surveillance pour l'exercice 2025 108

2.4 Informations relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux 119

2.4.1 Rémunération des membres du Conseil de Surveillance 119

2.4.2 Rémunération de Mme Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance 120

2.4.3 Rémunérations de M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité 120

2.4.4 Rémunérations de M. Yves Chapot, Gérant non Commandité 125

2.4.5 Ratios portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux 129

2.4.6 Projet de résolution sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce 131

2.5 Rémunérations individuelles versées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice 132

2.6 Autres informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 138

2.7 Montant global alloué au Comité Exécutif du Groupe 143

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 143

2.8 État récapitulatif des opérations sur les actions Michelin réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'année 2024 143

2.9 Procédure d'évaluation des conventions courantes 144

2.10 Acte constitutif, statuts et participation des actionnaires à l'Assemblée générale 144

2.11 Répartition du capital et des droits de vote 146

2.12 État des délégations de compétence et des autorisations en vigueur conférées par l'Assemblée générale 147

2.13 Changement de contrôle 151

2.14 Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information comptable et financière 151

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 152

2.15 Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 22-10-78 du Code de commerce, sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise 152

GOUVERNANCE

Ce rapport a été établi par le Conseil de Surveillance de la Société le 11 février 2025 en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

2.1 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (« CGEM » ou « la Société »), société mère du Groupe, possède depuis sa création, un statut de société en commandite par actions (SCA).

La commandite Michelin présente trois avantages :

- elle aligne la gestion du Groupe avec les intérêts des actionnaires ;
- elle garantit la séparation des pouvoirs de Direction et de contrôle ;
- elle permet un meilleur équilibre dans la prise en compte des intérêts à court terme et des intérêts à long terme de l'Entreprise.

L'industrie du pneumatique et des composites flexibles se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Il est donc essentiel d'établir et mettre en œuvre des plans à long terme.

La CGEM est constituée de deux types d'associés.

D'une part, les Associés Commanditaires, ou actionnaires, apportent des capitaux, élisent les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants et statuent sur les comptes arrêtés par la Gérance.

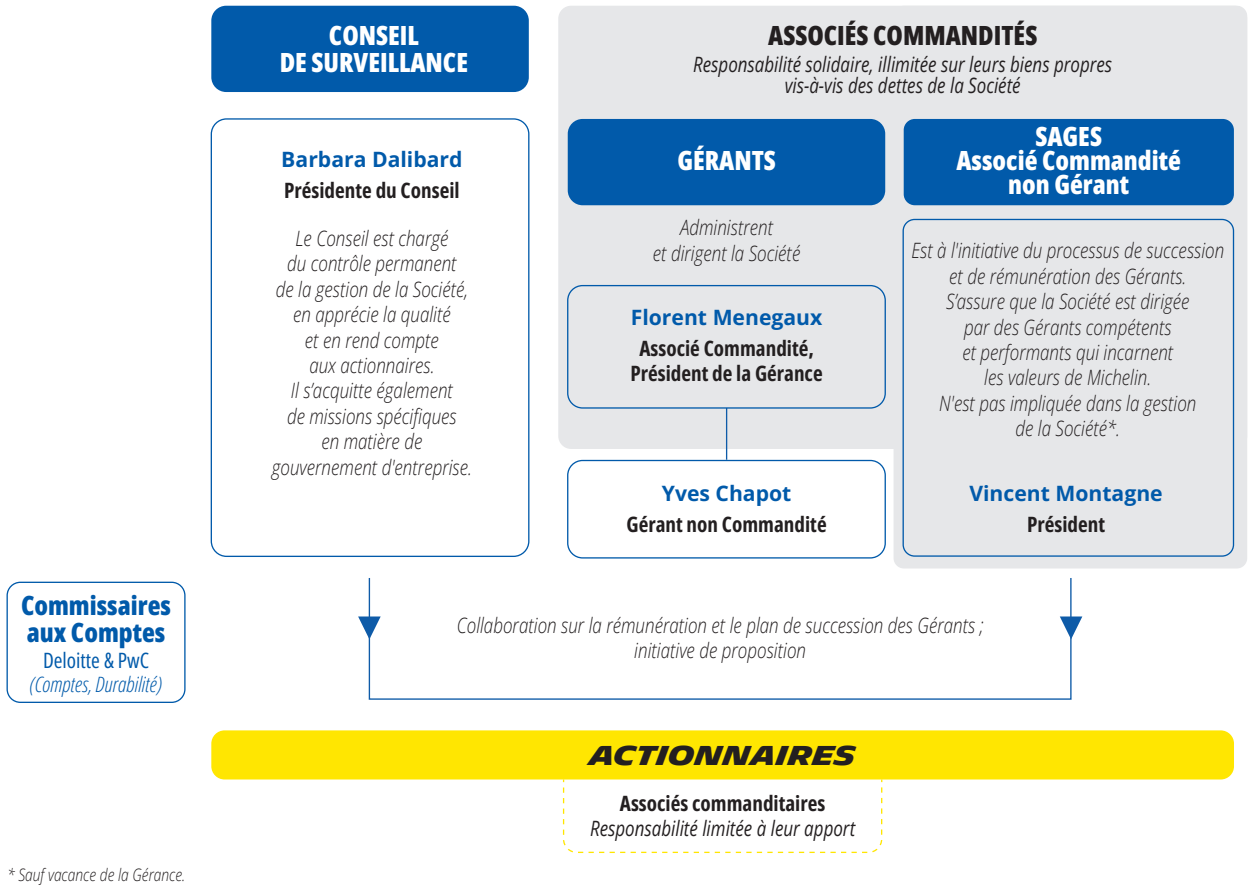
Leur responsabilité est limitée au montant de leur apport et ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividende.

D'autre part, les Associés Commandités, parmi lesquels figure le Gérant Associé Commandité et l'Associé Commandité non Gérant. L'Associé Commandité non Gérant de la CGEM, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), a pour responsabilité d'assurer la pérennité de la Gérance de la Société. La SAGES et le Gérant Associé Commandité sont responsables indéfiniment sur leurs biens personnels des dettes de la Société. Seule une décision des actionnaires, réunis en Assemblée générale extraordinaire, peut les dégager de leurs responsabilités. Les Associés Commandités peuvent être actionnaires mais ne participent ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes. Les Associés Commandités perçoivent une part statutaire des bénéfices, s'il y en a, qui est soumise chaque année à l'approbation des actionnaires.

Depuis le 17 mai 2019, les deux Associés Commandités de la CGEM sont : Florent Menegaux, Président de la Gérance, et la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), non Gérant.

UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE AGILE ET ROBUSTE

Une société en commandite par actions…	**Depuis sa création,** la Compagnie Générale des Établissements Michelin (« la CGEM ») **est une société en commandite par actions** (SCA), **une structure juridique souple.**
aux particularités uniques…	C'est dans ce cadre que la Société s'est forgé au fil des ans **une structure de gouvernance aussi unique qu'équilibrée, moteur fondamental de sa réussite à long terme, de sa solide culture d'entreprise et de valeurs partagées.**
en amélioration constante…	La Société revoit et améliore constamment sa gouvernance, et met en place toutes les mesures visant à assurer **le contrôle et la supervision nécessaires à la protection des actionnaires et la convergence des intérêts entre les différentes parties prenantes.**
… au service de la Société et de ses actionnaires	**Gage de stabilité,** cette structure organisationnelle **protège la Société des pressions à court terme qui pourraient nuire à la création de valeur pour les actionnaires.** Le succès de la CGEM depuis sa création est la meilleure preuve que sa gouvernance a servi la Société et ses actionnaires de manière efficace.



* Sauf vacance de la Gérance.

2.1.1 UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

2.1.1.1 Composition

Michelin est dirigé par deux Gérants :

- M. Florent Menegaux, Associé Commandité nommé par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2018, dont le mandat a été renouvelé pour une durée de quatre ans à compter de l'Assemblée générale du 13 mai 2022 ; M. Florent Menegaux est également Président de la Gérance ;
- M. Yves Chapot, Gérant non Commandité nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2018, dont le mandat a été renouvelé pour une durée de quatre ans à compter de l'Assemblée générale du 13 mai 2022.



FLORENT MENEGAUX

Président de la Gérance - Gérant Commandité

Nationalité :	Adresse professionnelle :	Date du 1er mandat :	Date d'échéance du mandat :	Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :
française Né en 1962	Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, place des Carmes-Déchaux 63000 Clermont-Ferrand - France	18 mai 2018	2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	154 124 (1)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études en finance, gestion et sciences économiques, M. Menegaux entre en 1986 chez Price Waterhouse. D'abord consultant, il prend rapidement un poste de manager spécialiste des systèmes de contrôle et de gestion des risques de taux pour les banques.

En 1991, Exel Logistics France, entreprise de logistique et de transport, lui offre la Direction des Services Financiers avant de le nommer six mois plus tard Directeur Général. De 1995 à 1996, M. Menegaux intègre le groupe de transport et de logistique Norbert Dentressangle en qualité de Directeur Général de la branche Produits Conditionnés.

En 1997, il rejoint le groupe Michelin comme Directeur Commercial Pneus Poids lourd au Royaume-Uni et République d'Irlande.

En 2000, Michelin lui confie la Direction des Ventes Première monte et Remplacement Pneus Poids lourd en Amérique du Nord. En 2003, il prend la Direction des Pneus Poids lourd en Amérique du Sud.

En 2005, il devient Directeur de la Zone Géographique Afrique – Moyen-Orient.

En janvier 2006, M. Menegaux devient Directeur pour l'Europe de la division Tourisme camionnette Remplacement du groupe Michelin avant d'être nommé en 2008 Directeur de la Ligne Produit Tourisme camionnette, membre du Comité Exécutif du Groupe. Il supervise également les activités Compétition et Matériaux.

En décembre 2014, il est nommé Directeur Général des Opérations puis Directeur Général Exécutif du Groupe en 2017.

En janvier 2018, il prend également la supervision des Directions Business du Groupe et les Directions Opérationnelles Manufacturing, Supply Chain et Expérience Client.

Le 18 mai 2018, M. Menegaux est nommé Associé Commandité et il devient Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin le 17 mai 2019.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Gérant Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- Membre du Conseil d'Administration de Legrand (2)
- Président du Pacte Mondial de l'ONU Réseau France

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 – 2024

- Gérant de la Compagnie Financière Michelin SCmA *(jusqu'en octobre 2020)*
- Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin *(jusqu'en décembre 2021)*
- Président de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin *(depuis janvier 2022)*
- Gérant Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Membre du Conseil d'Administration de Legrand (2) *(depuis mai 2022)*
- Président du Pacte Mondial de l'ONU Réseau France *(depuis juin 2023)*

(1) En application des dispositions des statuts de la Société, le Gérant Commandité doit détenir un nombre minimum de 5 000 actions de la Société.

(2) Société cotée.



YVES CHAPOT

Gérant non Commandité et Directeur Financier

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Né en 1962	Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, place des Carmes Déchaux 63000 Clermont-Ferrand - France	18 mai 2018	2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	77 532

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Chapot est expert-comptable de formation.

Après une première expérience au sein du cabinet de conseil et d'audit Arthur Andersen, M. Chapot entre dans le groupe Michelin en 1992. Il exerce des responsabilités au sein de l'Audit Interne.

En 1997, il est Directeur Général de Taurus en Hongrie. En 1999, il devient Directeur Financier pour la zone Europe.

De 2005 à 2012, il est responsable des activités du Groupe en Chine. De 2007 à 2009, il est également responsable de l'activité Tourisme camionnette pour la zone Asie.

En 2012, il prend la direction d'Euromaster, avant d'être nommé Directeur de la Distribution en décembre 2014, membre du Comité Exécutif du Groupe.

En mars 2017, il devient Directeur de la Ligne Produit Tourisme camionnette.

En janvier 2018, M. Chapot devient Directeur des Lignes Business Automobile. Il supervise les Lignes Business Automobile Marques Mondiales B2C, Automobile Marques Régionales B2C, Automobile Première monte et les trois Régions : Afrique Inde Moyen-Orient, Asie de l'Est et Australie, Chine.

Le 18 mai 2018, M. Chapot est nommé Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Compagnie Financière Michelin Suisse
- Président de la Compagnie Financière Michelin
- Directeur Général de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- Président du Conseil d'Administration de SIPAREX Associés
- Président du Conseil de Surveillance de SIGEFI
- Président de l'Association nationale des sociétés par actions (ANSA)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 - 2024

- Membre du Conseil d'Administration *(jusqu'en décembre 2020)* puis Président de la Compagnie Financière Michelin Suisse
- Président du Conseil d'Administration *(jusqu'en avril 2021)* puis Président de la Compagnie Financière Michelin
- Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Directeur Général de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin *(depuis janvier 2022)*
- Président du Conseil d'Administration de SIPAREX Associés *(depuis avril 2022)*
- Président du Conseil de Surveillance de SIGEFI *(depuis avril 2022)*
- Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) *(depuis octobre 2022)*

2.1.1.2 Mission

Les Gérants ont la responsabilité d'administrer et de diriger la Société.

À ce titre, ils ont la charge :

- de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe ;
- de diriger les activités du Groupe ;
- d'établir et mettre en œuvre les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société ;
- de superviser l'élaboration de l'information financière et des informations en matière de durabilité ;
- d'établir les différents rapports destinés aux actionnaires.

Les activités opérationnelles du Groupe sont organisées en trois segments de « reporting » (Automobile et Deux-roues, Transport routier et Spécialités) ayant vocation à servir leurs marchés respectifs en produits et services, à l'échelle mondiale au travers de 20 Lignes Business.

Les grandes entités organisationnelles du Groupe sont les suivantes :

- Les Lignes Business définissent la stratégie en intégrant les besoins identifiés par les Régions pour élaborer les offres les plus compétitives tout en tenant compte de l'environnement concurrentiel.
- Les Régions quant à elles, au nombre de 9, sont des points de contact directs avec les clients. Elles représentent le Groupe dans les territoires qu'elles regroupent et sont responsables de la satisfaction des clients.
- Un support est fourni aux entités opérationnelles par les Directions suivantes : Recherche et Développement, Industrie, Supply Chain, Expérience Client, Achats, Corporate & Business Services, Stratégie, Innovation et Partenariats, Engagement d'Entreprise et Marques, Audit Interne, Gestion des Risques, Contrôle Interne et Qualité, Juridique, Personnel, Finance, Matériaux Durables et Circularité, Progrès & transformation, Anticipation - Prévention - Protection, Développement Durable & Impact.

Les Gérants sont assistés par le Comité Exécutif du Groupe, dont la composition est présentée au Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2024. En outre, un Comité de Direction Groupe s'assure que les décisions prises par le Comité Exécutif du Groupe trouvent un large ancrage dans l'Entreprise (cf. Chapitre 1).

2.1.1.3 Responsabilité

Le Gérant Commandité est responsable indéfiniment sur son patrimoine personnel des dettes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Cette spécificité donne une garantie exceptionnelle aux actionnaires en les assurant que l'Entreprise est gérée dans leur intérêt à moyen terme mais aussi à long terme, spécialement pendant les périodes de turbulences ou de crises économiques. Elle renforce aussi la vigilance constante de la Direction à l'égard de la maîtrise des risques de la Société.

Conformément à ce principe de responsabilité dans la durée, le Gérant Commandité ne peut renoncer à son statut d'Associé Commandité, sauf accord des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire et de l'Associé Commandité non Gérant. Il assume donc pleinement les conséquences à long terme des décisions de la Gérance.

2.1.2 UN ASSOCIÉ COMMANDITÉ NON GÉRANT, GARANT DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE : LA SOCIÉTÉ SAGES

En application des statuts de la CGEM, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité non Gérant de la CGEM.

2.1.2.1 Composition et organisation

La SAGES est une société par actions simplifiée enregistrée au Registre du commerce et des sociétés de Clermont-Ferrand sous le numéro 870 200 466.

Le Président de la SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Vincent Montagne.

L'actionnariat de la SAGES est composé de trois catégories d'associés : des membres de la famille Michelin, des dirigeants ou anciens dirigeants du Groupe, des personnalités qualifiées extérieures à l'Entreprise. Ces trois catégories sont représentées dans des proportions identiques dans son actionnariat et au sein de son Conseil d'Administration.

2.1.2.2 Biographie du Président de la SAGES au 31 décembre 2024

Le Président de la SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Vincent Montagne dont les informations individuelles figurent ci-après.



VINCENT MONTAGNE

Président de la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES)

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Né en 1959	Média-Participations 57 rue Gaston Tessier 75019 Paris - France	36 actions détenues à titre personnel 793 200 actions détenues par la société SAGES

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Montagne est titulaire d'une Maîtrise de Sciences de Gestion et du Master Affaires Internationales de l'Université Paris Dauphine PSL. À 31 ans, il prend la tête du groupe Média-Participations fondé par son père et en devient Président-Directeur Général. Il développe le groupe et en fait l'un des principaux acteurs de l'édition française, (1er groupe en Belgique) et notamment leader européen de la bande dessinée. Il réalise en décembre 2017, le rapprochement avec Le Seuil et La Martinière Groupe et la fusion des deux groupes en juillet 2018. Par ailleurs, convaincu que la création est plus forte que le support sur lequel elle s'exprime, il conduit la transformation de Média-Participations en véritable groupe multimédia aujourd'hui actif dans le jeu vidéo, le numérique et l'audiovisuel dont il est un acteur majeur comme producteur de dessins animés.
M. Montagne préside le Syndicat National de l'Edition depuis juin 2012 et est également administrateur du Cercle de la Librairie depuis 2006.

Par ailleurs, descendant d'Edouard Michelin, fondateur, avec son frère André, du groupe Michelin, il a constitué Mage-Invest en 2009, holding familiale regroupant 300 actionnaires familiaux.

Il est Président de la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), Associé Commandité non Gérant, de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, aux côtés de Florent Menegaux, Associé Commandité, et Président de la Gérance.

2.1.2.3 Responsabilité et mission

La SAGES est Associé Commandité non Gérant de la CGEM et assume, conjointement et solidairement avec le(s) Gérant(s) Commandité(s), une responsabilité illimitée vis-à-vis des tiers des conséquences financières de la gestion des Gérants ; elle prend l'initiative de la nomination et du renouvellement du mandat des Gérants pour veiller à la pérennité de la Gérance de la Société. Seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut permettre à un Associé Commandité de se retirer, sous réserve de l'accord de l'autre Associé Commandité. Un Associé Commandité peut être actionnaire mais ne participe ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes.

La SAGES n'étant pas Gérante, elle n'est pas autorisée à intervenir dans la gestion de la Société. Toutefois, en cas de vacance de la Gérance de la CGEM, elle en assure de plein droit l'intérim, et a pour mission de convoquer ultérieurement une Assemblée générale appelée à nommer un nouveau Gérant.

La SAGES est un acteur clé des processus de succession et de rémunération des Gérants. Elle joue un rôle important, aux côtés du Conseil de Surveillance et de son Comité des Rémunérations et des Nominations, dans ces processus tels qu'ils sont décrits dans le chapitre 2.1.4 ci-après.

En vue de permettre à la SAGES d'assumer ses responsabilités d'Associé Commandité, un minimum de 80 % de son bénéfice, provenant essentiellement des prélèvements statutaires versés par la CGEM, est affecté à un compte de réserve spécial appelé « réserve de prévoyance », destiné exclusivement à l'apurement des pertes pouvant résulter de la mise en jeu de sa responsabilité d'Associé Commandité ou, le cas échéant et à titre exceptionnel et provisoire, de Gérant de la CGEM. Une part comprise entre 10 % et 30 % de cette réserve est investie en actions de la CGEM.

En application de ses statuts :

- les principaux documents sociaux de la SAGES (comptes annuels, rapport de gestion, rapports du Commissaire aux Comptes [1], projets de résolutions soumis à ses associés qui contiennent notamment les informations (i) sur les mandats et projets de nomination de ses administrateurs, et (ii) sur les catégories et la répartition des actifs de la réserve de prévoyance mentionnée ci-dessus), sont communiqués au Gérant Commandité ;
- la proposition de versement d'un dividende annuel aux associés de la SAGES qui dépasserait un plafond fixé dans ses statuts doit être soumise à l'accord préalable du Gérant Commandité ;
- l'agrément de tout nouvel associé de la SAGES et son éventuelle désignation comme administrateur de cette société devront être soumis à l'avis préalable du Gérant Commandité (ou du Président du Conseil de Surveillance à défaut de présence d'un Gérant Commandité) ;
- les projets de modification des statuts de la SAGES modifiant sa mission et/ou affectant la responsabilité indéfinie et solidaire des Associés Commandités doivent être soumis à l'accord préalable du Gérant Commandité.

2.1.3 UN CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMITÉS STRICTEMENT SÉPARÉS DE LA DIRECTION

2.1.3.1 Conseil de Surveillance



* *Hors membres représentant les salariés.*

Composition

En application des dispositions légales et statutaires et de son Règlement intérieur, le Conseil de Surveillance est composé de onze membres, dont neuf membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans [2] et obligatoirement actionnaires, et deux membres représentant les salariés.

Les Associés Commandités ne peuvent pas participer à ces nominations. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles et leur limite d'âge est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Au 31 décembre 2024, comme à la date du présent rapport, le Conseil de Surveillance était composé de onze membres, en conformité avec les articles L. 226-4-1 et L. 22-10-74 du Code de commerce relatifs à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle, et à la représentation des salariés de la Société et de son Groupe.

En application des dispositions du Règlement intérieur du Conseil de Surveillance, chacun de ses membres doit détenir un nombre minimum de 1 600 actions de la Société [3] porté à un nombre minimum de 2 400 actions pour sa Présidente.

Les éléments relatifs à la rémunération des membres du Conseil de Surveillance figurent dans les chapitres 2.3.3, 2.4.1, 2.4.2 et 2.5.1 du présent rapport.

(1) Les derniers comptes annuels approuvés sont publiés sur le site Internet www.michelin.com.
(2) Cinq ans pour les nominations effectuées avant 2009 ; la durée pouvant être réduite à deux ans ou trois ans afin de procéder, le cas échéant, à un rééchelonnement optimal des mandats.
(3) À l'exception des membres représentant les salariés.

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2024)

Membre	Indépendance [1]	Comité(s)	Date initiale de nomination	Date de renouvellement [2]	Terme du mandat en cours (AGO) [3]	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe
Barbara Dalibard (P)	⊖	-	2008	2013 [2] 2015 [3] 2019 2023	2027	16	2 740	Française	66	F
Aruna Jayanthi	✓	Audit	2015	2019 2023	2027	9	1 600	Indienne	62	F
Patrick de La Chevardière	✓	Audit (P)	2020	2024	2028	4	1 600	Française	67	M
Jean-Christophe Laourde (RS)	⊖	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	2024	2028 [4]	4	459	Française	49	M
Thierry Le Hénaff (MR)	✓	Rémunérations et Nominations	2018	2022	2026	6	1 600	Française	61	M
Monique Leroux	✓	Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (P)	2015 [5]	2018 2022	2026	9	4 000	Canadienne	70	F
Delphine Roussy (RS)	⊖	Rémunérations et Nominations	2020	2024	2028 [4]	4	1 159	Française	42	F
Wolf-Henning Scheider	✓	Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2021	-	2025	3	1 600	Allemande	62	M
Jean-Michel Severino	✓	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise Rémunérations et Nominations (P)	2020 [6]	2022	2026	4	1 600	Française	67	M
Catherine Soubie	✓	Audit	2024	-	2028	0	1 600	Française	59	F
Pascal Vinet	✓	Rémunérations et Nominations	2024	-	2028	0	1 600	Française	62	M

(P) : Président(e) (MR) : Membre Référent (RS) : Membre représentant des salariés

(1) Selon les critères du Code AFEP/MEDEF repris en intégralité dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

(2) L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a modifié les statuts pour réduire de cinq à quatre ans la durée des mandats.

(3) L'Assemblée générale du 17 mai 2013 a modifié les statuts pour permettre un rééchelonnement optimal des mandats et a procédé à des nominations pour des durées de deux, trois et quatre ans.

(4) Désigné(e) selon les modalités statutaires et non par les actionnaires

(5) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance le 1er octobre 2015, en remplacement de Mme Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de Mme Parisot.

(6) M. Jean-Michel Severino a été coopté par le Conseil de Surveillance le 12 novembre 2020, en remplacement de M. Cyrille Poughon, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de M. Cyrille Poughon.

Évolutions en 2024

Les mandats de Mme Anne-Sophie de La Bigne, de M. Jean-Pierre Duprieu et de M. Patrick de La Chevardière arrivaient à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 17 mai 2024.

À l'issue du processus d'examen de leurs candidatures et en tenant compte du souhait de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu de ne pas être candidats pour un renouvellement de leur mandat, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, les intéressées s'abstenant, de recommander :

- le renouvellement du mandat de M. Patrick de La Chevardière pour une durée de quatre années, et
- les nominations de Mme Catherine Soubie et de M. Pascal Vinet comme nouveaux membres pour une durée de quatre années.

Ces trois nominations ont été approuvées par l'Assemblée générale du 17 mai 2024, respectivement par 98,32 %, 98,56 % et 99,41 % des voix.

Le même jour, les membres du Conseil de Surveillance ont décidé à l'unanimité, les intéressés s'abstenant sur la décision les concernant, des nouvelles compositions suivantes des Comités :

- Comité d'Audit : M. Patrick de La Chevardière (Président), Mme Aruna Jayanthi, Mme Monique Leroux, M. Wolf-Henning Scheider et Mme Catherine Soubie ;
- Comité des Rémunérations et des Nominations : M. Jean-Michel Severino (Président), M. Thierry Le Hénaff, Mme Delphine Roussy et M. Pascal Vinet ;
- Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : Mme Monique Leroux (Présidente), M. Jean-Christophe Laourde, M. Wolf-Henning Scheider et M. Jean-Michel Severino.

2.1.3.2 Mission

La Société applique les recommandations du Code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (« Code AFEP/MEDEF », version révisée de décembre 2022) et conformément au préambule de ce Code, procède aux adaptations nécessaires à sa forme de société en commandite par actions (« SCA »).

La mission légale du Conseil de Surveillance consiste dans le contrôle permanent de la gestion de l'Entreprise au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement.

Cette mission a été étendue par les dispositions statutaires :

- à l'examen de la qualité de la gestion ;
- à un rôle important dans le plan de succession et la nomination des Gérants ;
- à l'appréciation de certaines opérations importantes comme les opérations de croissance externe.

Par ailleurs, le rôle de la Présidente du Conseil de Surveillance, élue par les membres de cet organe, consiste à :

- assurer un rôle de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires rappelées ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance, notamment :
  - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants et avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) pour assurer une gouvernance fluide ;
  - en proposant régulièrement et en mettant en place des améliorations dans les interactions, en lien avec son expérience et les propositions résultant des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil ;
  - en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de la Société, notamment à l'occasion de « governance roadshows » [(1)] organisés avec les principaux actionnaires.

(1) Les supports de présentation établis à l'occasion de ces événements sont systématiquement mis en ligne sur le site Internet *www.michelin.com*.

MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE DU GROUPE EN PARTICULIER DE SES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

- **Examen régulier de la stratégie du Groupe**
- **Examen périodique de :**
  - ses marchés ;
  - ses résultats et états financiers ;
  - sa politique de rémunération des actionnaires ;
  - son organisation et ses opérations ;
  - ses politiques de gestion des risques et de contrôle interne ;
  - ses politiques de rémunération et de nomination ;
  - sa politique de responsabilité sociale, environnementale et climatique.
- **Avis formel aux Gérants concernant :**
  - les investissements d'envergure ;
  - les opérations de croissance externe significatives ;
  - les cessions d'actifs ;
  - les engagements hors bilan.

Afin que le Conseil de Surveillance soit en mesure d'exercer pleinement sa mission de contrôle, les membres du Conseil reçoivent un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clés et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analystes les plus significatives concernant la Société et les éléments concernant les marchés du Groupe.

MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN LIEN AVEC LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- **Accord préalable du Conseil concernant :**
  - le renouvellement du mandat des Gérants ;
  - leur révocation et les indemnités de départ.
- **Recommandation préalable aux actionnaires concernant :**
  - la nomination de nouveaux Gérants et du Président de la Gérance ;
  - la rémunération de la Gérance (politique, informations) et des membres du Conseil de Surveillance.
- **Détermination des critères de performance conditionnant la rémunération variable des Gérants et constatation des objectifs atteints**
- **Recommandation préalable concernant :**
  - la nomination et la planification de la succession des membres du Comité Exécutif ;
  - les objectifs de diversité au sein des instances dirigeantes et les plans d'action correspondants ;
  - la politique de rémunération pour les membres du Comité Exécutif.

Compte tenu de la forme sociale de la Société en SCA, la recommandation prévue à l'article 1.9 du Code AFEP/MEDEF, selon laquelle le Conseil d'Administration doit préalablement approuver les opérations importantes, doit être adaptée[1]. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée des dirigeants exécutifs qui sont également Associés Commandités (Gérants Commandités) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre les Gérants, qu'ils soient Associés Commandités ou non, et l'organe de surveillance. Il en résulte une impossibilité légale pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'Entreprise.

Cependant, la Société, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de sa mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a depuis 2011, modifié ses statuts et adapté en conséquence le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance [2].

Aux termes de ce Règlement intérieur, le Conseil de Surveillance examine les opérations d'investissement et de croissance externe, les engagements hors bilan et les cessions d'actifs et lorsque ces opérations ont un caractère significatif pour le Groupe du fait de leur nature ou des risques encourus, un avis formel du Conseil de Surveillance est requis. Sont présumées avoir un caractère significatif les opérations d'un montant égal ou supérieur à 100 millions € ou d'un montant égal ou supérieur à 50 millions € (en valeur d'entreprise) pour les opérations de croissance externe. Le Conseil de Surveillance est ainsi obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE EXAMINE TOUS LES PROJETS STRATÉGIQUES DE M&A D'UN MONTANT SUPÉRIEUR À 50 MILLIONS € ET ÉMET UN AVIS FORMEL

Chaque trimestre

Le Conseil de Surveillance examine les flux de transactions

Tous les 6 mois

Les Gérants rendent compte au Conseil de Surveillance des acquisitions réalisées au cours des quatre années écoulées. Chaque acquisition est évaluée sur la base des critères suivants :

- **Synergies & feuille de route RSE**
- **Adéquation stratégique**
- **Résultats obtenus**
- **Qualité du management**

Ad hoc

Réunions ponctuelles du Conseil de Surveillance sur les principaux jalons des projets stratégiques de M&A

(1) Cette adaptation d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 2.2.8 sur la mise en œuvre de la règle « Appliquer ou expliquer ».
(2) Disponible sur le site Internet www.michelin.com.

2.1.3.3 Diversité des profils et des expériences du Conseil de Surveillance et des instances dirigeantes

Diversité des profils et des expériences au sein du Conseil de Surveillance

De manière constante, le Conseil de Surveillance s'efforce de promouvoir une diversité de nationalités, de compétences et de cultures dans sa composition, dans le respect des valeurs du Groupe et de ses territoires afin que cette composition soit équilibrée et adaptée à ses missions.

Les orientations de cette politique de diversité sont proposées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et sont notamment mises en œuvre par ce Comité et le Conseil de Surveillance à l'occasion de la gestion des plans de succession de ses membres ainsi que de l'évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance, missions pour lesquelles ce Comité et/ou le Conseil de Surveillance font régulièrement appel à des consultants extérieurs reconnus.

La description de la politique de diversité du Conseil de Surveillance en 2024 est formalisée ci-dessous, en application de l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce.

Critères	Objectifs confirmés en 2024	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2024
Limite d'âge	Nombre de membres dépassant l'âge de 75 ans inférieur ou égal à un tiers.	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer de nouveaux membres ou de renouveler les mandats des membres en fonction ayant atteint ou dépassé cet âge si ces nominations ont pour effet de faire franchir le seuil du tiers.	Tous les membres ont un âge inférieur à 75 ans.
Représentation équilibrée des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %, en application des dispositions de l'article L. 22-10-74 du Code de commerce.	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres féminins en fonction ou de nommer de nouveaux membres féminins en remplacement.	Les nominations proposées et décidées n'ont pas eu pour effet de modifier la représentation féminine existante, à hauteur de 45 % des membres ; la Présidence du Conseil de Surveillance étant assurée par Mme Barbara Dalibard depuis mai 2021.
Disponibilité/assiduité	Exigence d'une disponibilité et d'une assiduité de la part des membres afin qu'ils/elles consacrent à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires (au-delà des exigences légales et de celles du Code AFEP/MEDEF relatives à la limitation du cumul de mandats). Objectif de détention d'un nombre restreint de mandats et de présidence de conseils ou de fonctions exécutives dans d'autres sociétés cotées en Bourse.	Part majoritaire de la rémunération versée sous condition d'assiduité aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités. Ne pas proposer à l'Assemblée générale de renouveler le mandat des membres dont l'assiduité aux réunions préalablement planifiées a été inférieure à 85 % en moyenne sur les trois derniers exercices de leur mandat.	Le taux d'assiduité a été de 98,3 % en 2024 pour la participation des membres aux réunions programmées du Conseil de Surveillance et de ses Comités. Les nominations proposées et approuvées n'ont pas concerné de membres dont l'assiduité était inférieure à 100 % en moyenne sur les trois derniers exercices de leur mandat. Les membres également titulaires de mandats et de présidence de conseils ou de fonctions exécutives dans d'autres sociétés cotées en Bourse n'en ont qu'un nombre restreint.
Qualifications/expertises et compétences professionnelles/ internationalisation/respect des valeurs du Groupe	Atteindre et maintenir une complémentarité satisfaisante des qualifications académiques/ expériences professionnelles des membres dans les domaines industriel, financier, contrôle interne, IT/IA et dans des fonctions de direction générale de grands groupes cotés d'envergure internationale, en respectant les valeurs de Michelin.	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction ou de nommer de nouveaux membres ayant pour effet de renforcer la présence de qualifications et d'expériences dans des fonctions de direction générale et dans le domaine des nouvelles technologies.	Proposition et approbation : ■ du renouvellement du mandat de M. Patrick de La Chevardière qui continue d'apporter ses expertises aux travaux du Conseil, ■ des nominations de Mme Catherine Soubie et de M. Pascal Vinet qui apportent les expertises identifiées précédemment pour remplacer ou renforcer les

Critères	Objectifs confirmés en 2024	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2024
		Maintenir une composition du Comité d'Audit dont le Président et la majorité des membres possèdent des qualifications académiques et des expériences professionnelles internationales dans les domaines financier, du contrôle interne et du digital. Utilisation de la cartographie (matrice) des compétences des membres du Conseil pour analyser la composition cible du Conseil et proposer les candidatures adéquates. Approfondissement des travaux du Conseil de Surveillance sur les questions de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.	expertises dans les domaines de la finance, en particulier du M&A et du management d'entreprises industrielles internationales. Stabilité du taux de membres de nationalité étrangère à 33 % (hors membres représentant les salariés).
Taille du Conseil de Surveillance	Maintien d'un nombre réduit de membres du Conseil de Surveillance égal ou inférieur à la limite des statuts (10) hors nominations prévues par des dispositions légales (membres représentant les salariés) afin de garantir l'efficacité du travail collectif, en permettant une bonne interaction à la fois entre les membres et avec la Gérance.	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer des membres supplémentaires, à l'exception des nominations prescrites par des dispositions légales.	Pas de nominations supplémentaires proposées.
Indépendance	Nombre de membres indépendants au sens des dispositions du Code AFEP/MEDEF au moins égal à 50 % ; Présidence du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise assurée par des membres indépendants.	À titre général, sauf exception dûment recommandée et justifiée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction (i) tant qu'ils satisfont aux critères d'indépendance ou (ii) lorsqu'ils ne sont plus indépendants du seul fait d'avoir dépassé une durée de présence effective de 12 ans, sous réserve de ce que leur nomination n'ait pas pour effet de porter à plus de 50 % le nombre de membres non indépendants élus par l'Assemblée générale des actionnaires.	Proposition et approbation du renouvellement du mandat de M. Patrick de La Chevardière et de la nomination de Mme Catherine Soubie et de M. Pascal Vinet, tous membres indépendants du Conseil, en remplacement de 2 membres dont la durée totale des mandats successifs aurait dépassé 12 ans en 2025. Stabilité du taux d'indépendance à 89 % (hors membres représentant les salariés). Les présidences de tous les comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité des Rémunérations et des Nominations, Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) sont assurées par des membres indépendants.
Représentation des salariés au Conseil de Surveillance	Présence de deux membres représentant les salariés des filiales françaises de la Société dès un nombre de huit membres du Conseil de Surveillance nommés par les actionnaires (allant au-delà du régime issu de la loi n° 2019-486 dite PACTE).	Participation des membres représentant les salariés aux travaux du Conseil de Surveillance et de ses Comités.	Mme Delphine Roussy et M. Jean-Christophe Laourde sont membres du Conseil de Surveillance et respectivement du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Éléments d'illustration des expertises des membres du Conseil de Surveillance

Dans les tableaux et commentaires présentés ci-dessous sont détaillées les expertises des membres du Conseil qui, parmi l'ensemble de leurs compétences et expériences, sont considérées comme les plus pertinentes pour permettre au Conseil de remplir ses missions au bénéfice de la Société, de ses actionnaires et de ses parties prenantes, en accord avec les valeurs du Groupe.

TABLEAU DES EXPERTISES PRINCIPALES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE [(1)]

	Direction d'entreprise internationale	Expertise financière	Social, RH et Gouvernance	Environnement, Climat et Biodiversité	Industrie	Secteur Automobile et Mobilités	Matériaux	IT,IA et Cyber Sécurité
Barbara Dalibard	⊙					⊙		⊙
Aruna Jayanthi	⊙		⊙					⊙
Patrick de La Chevardière	⊙	⊙			⊙			
Jean-Christophe Laourde			⊙	⊙		⊙		
Thierry Le Hénaff	⊙		⊙				⊙	
Monique Leroux		⊙	⊙	⊙				
Delphine Roussy			⊙		⊙			⊙
Wolf-Henning Scheider	⊙			⊙	⊙	⊙		
Jean-Michel Severino		⊙	⊙	⊙				
Catherine Soubie	⊙	⊙	⊙					
Pascal Vinet	⊙				⊙		⊙	

Barbara Dalibard : Direction d'entreprise internationale : ex-CEO de Orange Business Services et de SITA, entreprises présentes dans 220 pays. **Secteur Automobile et Mobilités :** nombreuses expériences dans le domaine de la mobilité des personnes (train, bus, automobile/covoiturage et aviation). **IT, IA et Cyber Sécurité :** 35 ans d'expérience dans le domaine des nouvelles technologies : réseau, services informatiques, production de logiciels, distribution digitale grand public. Membre de l'Académie des Technologies.

Aruna Jayanthi : Direction d'entreprise internationale : nombreuses responsabilités pour le groupe Capgemini dans le pilotage d'activités internationales, notamment en Inde, Asie-Pacifique, Amérique Latine et Canada. **Social, RH et Gouvernance :** membre du comité RSE de Capgemini India (impliqué dans divers projets sociaux en Inde), ex-Présidente du Conseil d'Administration d'une école nationale d'ingénieurs en Inde (NIT Calicut) et ex-membre du Conseil Exécutif de NASSCOM, association nationale des éditeurs de logiciels en Inde. **IT, IA et Cyber Sécurité :** 38 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont Tata Consulting, Aptech et le pilotage de la *software factory* de Capgemini en Inde (50 000 employés).

Patrick de La Chevardière : Direction d'entreprise internationale : ex-Directeur Asie de la branche raffinage-distribution de Total. **Expertise financière :** Directeur Financier de Total durant 10 ans et de multiples responsabilités dans le domaine financier. **Industrie :** expériences variées dans les domaines Exploration, Production et Raffinage de Total. Membre du Conseil d'Administration de SLB (ex-Schlumberger).

(1) Cf. également le tableau suivant relatif aux enjeux de durabilité.

Jean-Christophe Laourde : Social, RH et Gouvernance : Mandats de représentation du personnel dans le groupe Michelin. Membre du conseil syndical Chimie AURA. **Environnement, Climat et Biodiversité :** participation active au *Shift Project, Time for the planet*. Membre du pôle Environnement de son organisation syndicale. **Secteur Automobile et Mobilités :** expérience de 25 ans dans les domaines ventes, marketing et distribution au sein du groupe Michelin.

Thierry Le Hénaff : Direction d'entreprise internationale : Président-Directeur Général (PDG) d'Arkema depuis 2006, groupe international (92 % de son chiffre d'affaires hors France) et coté à Paris (Euronext). Précédemment, nombreuses responsabilités opérationnelles au sein du groupe Total. **Social, RH et Gouvernance :** PDG d'Arkema, groupe international (plus de 21 000 salariés répartis dans plus de 55 pays). **Matériaux :** PDG d'Arkema, dont l'expertise et l'innovation sont centrées sur les matériaux et polymères de haute performance.

Monique Leroux : Expertise financière : ex-PDG (CEO) et Présidente du conseil du Groupe Desjardins (Banque et Assurances), ex-Cheffe de la Direction Financière (CFO) du Groupe Desjardins, ex-membre du Conseil d'Administration de S&P Global, *Fellow* de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés (CPA) du Canada et ex-associée en audit de EY, titulaire des diplômes de Comptable Agréé (CA) et de Comptable en Management Accrédité (CMA). **Social, RH et Gouvernance :** *Fellow* de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada (ICD), ex-Présidente du conseil d'Investissement Québec et du Mouvement Desjardins avec des politiques novatrices en développement durable et climat. Présidente du comité de Gouvernance et ESG de BCE/Bell. **Environnement, Climat et Biodiversité :** membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada - G7 Impact Task Force), rapport sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada (ICD/TMX) comprenant des recommandations majeures sur les sujets ESG.

Delphine Roussy : Social, RH et Gouvernance : différents mandats de représentation du personnel **Industrie :** expérience professionnelle chez Philips et Michelin. **IT, IA et Cyber Sécurité :** expériences professionnelles dans le domaine des nouvelles technologies (Réseaux 3G/4G, Protocoles de communication, RFID).

Wolf-Henning Scheider : Direction d'entreprise internationale : Membre du Comité Exécutif de Partners Group AG, ex-CEO de ZF Group, Mahle et dirigeant de Bosch **Industrie :** ex-CEO de ZF company, Mahle et dirigeant de Bosch. **Secteur Automobile et Mobilités :** ex-dirigeant de groupes internationaux du secteur automobile et ancien membre du Conseil d'Administration de VDA *(German automotive industry association).*. **Environnement, Climat et Biodiversité** : Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG.

Jean-Michel Severino : Expertise financière : ex-dirigeant de la Banque Mondiale, ex-Directeur Général de l'Agence Française de Développement (AFD), Direction de fonds d'investissements en Afrique et Asie, ex-PDG d'Investisseurs et Partenaires, ex-Président du Conseil d'Administration de Ecobank International. **Social, RH et Gouvernance :** administrateur de Phitrust Impact Investors, ex-administrateur référent de Danone et ex-Président de son comité de gouvernance et de rémunération, ex-membre du comité de gouvernance de Orange. **Environnement, climat et biodiversité :** au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du comité d'investissement de *Energy Access Ventures* (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des *critical friends* de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia).

Catherine Soubie : Direction d'entreprise internationale : ex Directrice générale adjointe de Rallye, *ex Managing Director, Head of Investment* Banking Barclays France & Benelux. **Expertise financière :** 22 années d'expérience dans le secteur de la finance, notamment en qualité de Directrice aux affaires financières chez Lazard, *Managing Director* chez Morgan Stanley et *Managing Director, Head of Investment* Banking Barclays France & Benelux. **Social, RH et Gouvernance :** Directrice générale d'Arfilia (information, conseil et services aux entreprises) depuis 8 années, membre des Comités des Rémunérations et des Nominations de Covivio et Sofina.

Pascal Vinet : Direction d'entreprise internationale : Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide, supervision de la fonction Groupe Sécurité et Système Industriel. **Industrie : ex** Directeur Général d'Airgas (activités Industriel Marchand et Santé d'Air Liquide aux États-Unis) et supervision des pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde et de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand d'Air Liquide. **Matériaux :** ancien Vice-Président Recherche & Développement Groupe d'Air Liquide.

TABLEAU DES EXPERTISES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU REGARD DES ENJEUX DE DURABILITÉ

Enjeux ESG (ESRS)	Barbara Dalibard	Aruna Jayanthi	Patrick de La Chevardière	Jean-Christophe Laourde	Thierry Le Hénaff	Monique Leroux	Delphine Roussy	Wolf-Henning Scheider	Jean-Michel Severino	Catherine Soubie	Pascal Vinet
Adaptation au changement climatique / Atténuation du changement climatique (scopes 1/2/3 ; mobilité zéro émission) (E1)	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙		⊙	⊙	⊙	⊙
Pollution de l'eau, du sol et de l'air, pollution sonore (E2)			⊙		⊙	⊙		⊙	⊙		
Gestion de l'eau (E3)					⊙	⊙		⊙	⊙		
Écosystèmes et biodiversité (déforestation et dégradation de l'habitat) (E4)					⊙	⊙		⊙	⊙		
Ressources et déchets (circularité, matières premières, gestion des produits en fin de vie) (E5)	⊙		⊙		⊙	⊙		⊙	⊙		⊙
Éthique des affaires et culture d'entreprise (G1)	⊙		⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Attraction et rétention des talents (S1)	⊙			⊙	⊙			⊙	⊙	⊙	⊙
Santé, sécurité et bien-être des travailleurs (S1)	⊙		⊙	⊙	⊙		⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Dialogue social et droits et conditions des travailleurs (S2)	⊙			⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Qualité et sécurité des produits et services (S4)	⊙				⊙	⊙		⊙			

Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes [(1)]

Le Comité RSE examine la politique et les ambitions du Groupe en matière de Diversités et Inclusion.

Le groupe Michelin s'est fixé une ambition d'atteindre 35 % de femmes occupant des postes dits « Cadres Groupe » (environ 630 postes) en 2030. Cette démarche a notamment conduit à des actions d'enrichissement de la composition des instances dirigeantes du Groupe, y compris au sein de son Comité Exécutif qui comprend actuellement 11 membres dont 4 femmes.

(1) Ces informations sont présentées pour un périmètre plus large que le périmètre de la Société, qui emploie moins de cinq salariés, non mandataires sociaux.

Informations et mandats des membres du Conseil de Surveillance

Une présentation individuelle détaillée de chacun des membres du Conseil figure ci-après.



BARBARA DALIBARD

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance - Présidente du Conseil de Surveillance

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Née en 1958	Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris - France	16 mai 2008	2027 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)	2 740

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Dalibard a été *Chief Executive Officer* de SITA (spécialiste des services de communications et des services informatiques dédiés à l'industrie aéronautique) entre 2016 et 2021.

Mme Dalibard est ancienne élève de l'École normale supérieure, agrégée de mathématiques, ingénieure diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications (ENST) et ingénieure général honoraire du Corps des Mines.

Après un début de carrière au sein du groupe France Telecom, en 1998, Mme Dalibard a pris la présidence d'Alcanet International, filiale du groupe Alcatel, puis la responsabilité de l'activité France du groupe Alcatel CIT.

En 2003, Barbara Dalibard a rejoint le Comité Exécutif du groupe Orange et a assuré la Direction Générale de Orange Business Services, société présente dans 220 pays et territoires.

En 2010, Mme Dalibard a rejoint la SNCF où elle a été nommée Directrice Générale de SNCF Voyage (activités TGV, Eurostar, Thalys, etc.) puis SNCF Voyageurs regroupant l'ensemble des activités passagers du groupe. Elle a lancé OUIGO, 1er TGV low cost, et la filiale Ouibus d'autocars longue distance.

Mme Dalibard est officier de la Légion d'honneur, officier de l'ordre du Mérite et docteur Honoris Causa de l'École polytechnique de Montréal.

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Administrateur du Comité de Surveillance de Castillon
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance de Rexel

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 - 2024

- *Chief Executive Officer* de SITA *(jusqu'en décembre 2021)*
- Censeur puis administrateur du Comité de Surveillance de Castillon *(depuis juillet 2021)*
- Membre du Conseil d'Administration de Rexel *(cooptation en décembre 2021)*
- Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance de Rexel *(depuis septembre 2023)*



JEAN-PIERRE DUPRIEU

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Président du Comité des Rémunérations et des Nominations ***(jusqu'à la date de l'échéance de son mandat en mai 2024)***

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Né en 1952	Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris - France	17 mai 2013	2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)	2 040

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Duprieu a été Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide (1) de 2011 à 2016.

Il a assuré entre 2010 et 2016, au sein de la Direction Générale du groupe Air Liquide, la supervision de la zone Europe et des activités Santé ainsi que des fonctions groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/ Achats.

Il est actuellement Président du Conseil d'Administration de Clariane (1), Administrateur du groupe SEB (1) et membre du Comité de Surveillance de Dehon SAS.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Président du Conseil d'Administration de Clariane (1)
- Membre indépendant du Conseil d'Administration et Président du Comité Gouvernance et Rémunérations du groupe SEB (1)
- Membre indépendant du Comité de Surveillance de Dehon SAS

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 - 2024

- Membre indépendant du Conseil d'Administration du groupe Korian (1), Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit *(jusqu'en septembre 2020)*
- Président du Conseil d'Administration de Clariane (1)
- Membre indépendant du Conseil d'Administration et Président du Comité Gouvernance et Rémunérations du groupe SEB (1)
- Membre indépendant du Comité de Surveillance de Dehon SAS

(1) Société cotée.



ARUNA JAYANTHI

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
indienne Née en 1962	Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris - France	22 mai 2015	2027 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)	1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

De 2011 jusqu'à fin 2015, Mme Jayanthi a été *Chief Executive Officer* de Capgemini India et à ce titre elle a supervisé les opérations sur l'ensemble des activités du groupe en Inde, c'est-à-dire les activités Conseil, Technologie et *Outsourcing Services*, qui regroupaient près de 50 000 personnes.

En 2016, elle dirige une nouvelle *Business Services Unit.* En 2018, elle est nommée ensuite Directrice des activités du groupe dans les zones Asie Pacifique et Amérique latine et devient Directrice Executive de ces *Business Units En 2022,* elle devient *Head* de Capgemini Amérique Latine et Canada. Elle est également membre du Comité Exécutif du groupe.

Après une formation principale en gestion financière (Management Finance) au *Narsee Monjee Institute of Management Studies* de Mumbai, Mme Jayanthi a, entre 1984 et 2000, occupé différents postes dans différents domaines des services informatiques, notamment chez des clients en Europe et aux États-Unis, et en particulier chez Tata Consulting Services et Aptech.

Depuis 2000, elle a intégré le groupe Capgemini [(1)].

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Membre du Conseil d'Administration de sociétés du groupe Capgemini [(1)] : Capgemini Technology Services India Limited, Capgemini Brasil Ltda, Capgemini Business Services Guatemala SA, Capgemini Mexico - S. DE R.L DE C.V, Capgemini Canada Inc, Gestion Capgemini Québec Inc. (Canada), Capgemini Solutions Canada Inc.
- Membre indépendant du Conseil d'Administration de Barry Callebaut

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 – 2024

- Membre du Conseil d'Administration de Chappuis Halder Inc. (Canada) *(jusqu'en décembre 2022)*
- Membre du Conseil d'Administration de Equation Capital Partners LLP *(jusqu'en avril 2024)*
- Membre du Conseil d'Administration de sociétés du groupe Capgemini [(1)] : Capgemini Australia Pty Limited *(jusqu'en juin 2021),* Capgemini Hong-Kong Ltd. *(jusqu'en décembre 2021),* Capgemini Business Services (China) Limited *(jusqu'en décembre 2021),* Capgemini Asia Pacific Pte Limited *(jusqu'en décembre 2021),* Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd *(jusqu'en décembre 2021),* Capgemini Saudi Limited *(jusqu'en mars 2022),* Solcen Technologies Private Limited *(jusqu'en avril 2022),* Capgemini Technology Services India Limited, Capgemini Brasil Ltda, Capgemini Business Services Guatemala SA, Capgemini Mexico - S. DE R.L DE C.V, Capgemini Canada Inc.*(2022),* Gestion Capgemini Québec Inc. (Canada) *(2022),* Capgemini Solutions Canada Inc.*(2022)*
- Membre indépendant du Conseil d'Administration de Barry Callebaut *(depuis décembre 2024)*

(1) Société cotée.



ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations - Membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
(jusqu'à la date de l'échéance de son mandat en mai 2024)

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Née en 1960	Airbus 42, avenue Raymond Poincaré 75116 Paris - France	17 mai 2013	2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)	3 612

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme de La Bigne a été depuis 2008 à 2024, Directrice des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du groupe Airbus [(1)].

Elle a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999).

Elle a travaillé ensuite chez Aerospatiale Matra/EADS comme chef du département Analyse Stratégique (1999-2001).

Elle a postérieurement été Directrice des Affaires Stratégiques (2001-2006) au sein de GIFAS (Groupement des industries françaises Aéronautiques et Spatiales).

En 2006 et 2007, Mme de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Membre du Conseil d'Administration d'APAVE et membre du Comité d'Audit
- Membre du Conseil de l'IFA

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020-2024

- Membre du Conseil d'Administration de SIAE SA *(jusqu'en octobre 2024)*
- Membre du Conseil d'Administration d'APAVE et membre du Comité d'Audit
- Membre du Conseil de l'IFA *(depuis mai 2024)*

(1) Société cotée.



PATRICK DE LA CHEVARDIÈRE

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Président du Comité d'Audit

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Né en 1957	Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris - France	23 juin 2020	2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)	1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. de La Chevardière est actuellement administrateur de SLB [1] (ex-Schlumberger) et jusqu'en juillet 2019 était Directeur Financier du groupe et membre du Comité Exécutif du groupe Total [1] dans lequel il a effectué toute sa carrière.

Il est diplômé de l'École centrale. Après avoir été ingénieur forage à la Direction Exploration et Production (1982-1989), il devient chargé d'affaires à la Direction Financière (1989-1995), puis Directeur du département Opérations et Filiales (1995-2000), Directeur Asie à la Direction Raffinage et Marketing (2000-2003), Directeur Financier Adjoint (2003-2008) et membre du Comité Directeur (2005) puis Directeur Financier et membre du Comité Exécutif (à partir de 2008).

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Membre du Conseil d'Administration de SLB [1] (ex-Schlumberger)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 - 2024

Membre du Conseil d'Administration de SLB [1] (ex-Schlumberger)

(1) Société cotée.



JEAN-CHRISTOPHE LAOURDE

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance représentant des salariés (non exécutif) - Membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Né en 1975	Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, place des Carmes-Déchaux 63000 Clermont-Ferrand - France	14 décembre 2020	2028	459

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Laourde est salarié de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et occupe le poste de concepteur de services au sein du service marketing Services et Solutions Transport Routier. Il a commencé sa carrière au sein du groupe Michelin en 1998 où il a occupé des fonctions dans les activités commerciales en France puis *Forecast Manager* au sein de la Supply chain Europe.

Il a également eu plusieurs fonctions au sein du service *Distribution Development Management* en France et au Benelux.

Il a également été délégué syndical central de la CFE-CGC chez Michelin en France entre 2016 et 2020.

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020-2024

Aucun



THIERRY LE HÉNAFF

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Membre Référent du Conseil de Surveillance - Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Né en 1963	Arkema 420, rue d'Estienne d'Orves 92700 Colombes - France	18 mai 2018	2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Le Hénaff est actuellement Président-Directeur Général d'Arkema [1].

Après avoir débuté sa carrière chez Peat Marwick Consultants, il rejoint Bostik, la division Adhésifs de Total SA, en 1992 où il occupe différentes responsabilités opérationnelles tant en France qu'à l'international. En juillet 2001, il devient Président-Directeur Général de Bostik Findley, nouvelle entité issue de la fusion des activités Adhésifs de Total SA et d'Elf Atochem. Le 1er janvier 2003, il rejoint le Comité directeur d'Atofina au sein duquel il supervise trois divisions (l'Agrochimie, les Fertilisants et la Thiochimie) ainsi que trois directions fonctionnelles puis intègre le Comité de Direction du groupe Total [1] en 2004. Il devient Président-Directeur Général d'Arkema le 6 mars 2006. M. Le Hénaff est par ailleurs membre du Conseil d'Administration de la Fondation de l'École polytechnique depuis 2016.

Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et titulaire d'un master de management industriel de l'Université de Stanford (États-Unis). M. Le Hénaff est Chevalier de l'Ordre national du mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Président-Directeur Général d'Arkema [1]
- Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 -2024

- Président-Directeur Général d'Arkema [1]
- Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

(1) Société cotée.



MONIQUE LEROUX

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Présidente du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise - Membre du Comité d'Audit

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
canadienne Née en 1954	Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris - France	1er octobre 2015	2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	4 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Compagnon de l'Ordre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne et du Temple de la renommée de l'industrie des valeurs mobilières, Mme Leroux est administrateur de sociétés. Elle siège aux conseils d'Administration de Bell (BCE) [1] et Couche-Tard (ATD) [1]. À ce titre, elle apporte à ces conseils et leurs comités son expérience diversifiée, entre autres comme associée en audit de EY (Canada) et de Présidente du Conseil et chef de la direction du Mouvement Desjardins de 2008 à 2016.

Mme Leroux est Compagnon de l'Ordre du Canada, officière de l'Ordre du Québec, chevalier de la Légion d'honneur (France) et récipiendaire du prix Woodrow Wilson (États-Unis). Elle a reçu les titres de Fellow de l'Ordre des CPA et de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada et des doctorats honoris causa de 12 universités canadiennes en reconnaissance de sa contribution dans le secteur des affaires, mais aussi pour sa contribution à la communauté.

Mme Leroux a présidé le Conseil sur la stratégie industrielle du Canada en 2020 dans le contexte d'un mandat spécial du gouvernement canadien sur la relance économique et elle a également présidé le Conseil d'Administration d'Investissement Québec de 2016 à 2020. Elle a également siégé au Conseil d'Administration de S&P Global de 2016 à 2022.

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Membre du Conseil d'Administration de Couche-Tard [1]
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité de Gouvernance de Bell/BCE [1]
- Autres activités privées et communautaires :
  - Membre de Lallemand et de Lhoist (sociétés privées)
  - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Teneo

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 – 2024

- Présidente du Conseil d'Administration d'Investissement Québec *(jusqu'en juillet 2020)*
- Membre du Conseil d'Administration de S&P Global [1] *(jusqu'en mai 2022)*
- Membre du Conseil d'Administration de Couche-Tard [1]
- Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE [1]
- Autres activités privées et communautaires :
  - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Fiera Capital (jusqu'en juin 2023)
  - Membre de Lallemand et de Lhoist (sociétés privées)
  - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Teneo *(depuis juillet 2023)*

(1) Société cotée.



DELPHINE ROUSSY

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance représentant des salariés (non exécutif) - Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Née en 1982	Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, Place des Carmes Déchaux 63000 Clermont-Ferrand - France	14 décembre 2020	2028	1 159

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Roussy est salariée de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et occupe le poste d'Adjointe au Directeur en charge des Acquisitions & Intégrations au sein de la Direction Corporate Anticipation, Prévention, Protection.

Diplômée de Supélec et du Georgia Institute of Technology à Atlanta, elle a rejoint le groupe Michelin en 2011 après différentes expériences professionnelles dans le domaine de la Propriété Intellectuelle.

Elle a également été conseillère au sein de la délégation CFDT au Conseil Économique Social et Environnemental Régional (CESER Auvergne-Rhône-Alpes) de 2018 à 2020, et a exercé différents mandats de représentation du personnel (Déléguée du personnel, CHSCT, Déléguée syndicale) pour la CFDT Michelin, entre 2014 et 2020.

Elle est certifiée administrateur de Sociétés Sciences Po/IFA.

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 - 2024

Aucun



WOLF-HENNING SCHEIDER

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit - Membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
allemande Né en 1962	Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris - France	21 mai 2021	2025 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024)	1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Scheider est depuis 2023 membre du Comité Exécutif, Responsable des placements privés et Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG (1).

Il a étudié les sciences économiques et commerciales à l'université de Sarrebruck et à l'École supérieure polytechnique de Rhénanie-Westphalie d'Aix-la-Chapelle. Il a commencé sa carrière dans le groupe Bosch (1) où il a assumé différentes fonctions de direction en Allemagne et dans plusieurs pays étrangers, dont la France pendant plus de quatre ans. Entre 2010 et 2015, il a ensuite été membre du Comité Exécutif de la société Robert Bosch GmbH, en charge notamment de la supervision du pôle automobile, des ventes OEM, du marketing et des ventes groupe. De 2015 à 2018, il devient *Chief Executive Officer* du groupe Mahle (1). Entre 2018 et début 2023, il a été *Chairman of the Board of Management* et *Chief Executive Officer* de la société ZF Friedrichshafen AG (1) (ZF Group), un groupe allemand et un des leaders mondiaux des technologies de l'automobile, du transport et de la mobilité.

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Membre du Comité Exécutif de Partners Group AG (Suisse)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 - 2024

- Membre du Conseil d'Administration de VDA German Association of the Automotive Industry *(jusqu'en novembre 2022)*
- *Chairman of the Board of Management* et *Chief Executive Officer* de ZF *(jusqu'en janvier 2023)*
- Membre du Comité Exécutif de Partners Group AG (Suisse) *(depuis janvier 2023)*

(1) Société cotée.



JEAN-MICHEL SEVERINO

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Président du Comité des Rémunérations et des Nominations - Membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Nationalité :	Adresse professionnelle :	Date du 1er mandat :	Date d'échéance du mandat :	Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :
française Né en 1957	Investisseurs et Partenaires 9, rue Notre Dame des Victoires 75002 Paris - France	12 novembre 2020	2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Jean-Michel Severino est un ancien élève de l'École Nationale d'Administration, diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit. Inspecteur général des finances, il a été Directeur du Développement au ministère de la Coopération et du Développement français, Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque mondiale et Directeur Général de l'Agence française de développement.

Il est Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P), société d'investissement spécialisée dans le financement des PME et jeunes pousses africaines.

Il est également Vice-Président et Senior Fellow de la Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement International (Fondation de recherche consacrée au développement durable international) et membre de l'Académie des technologies.

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Président du Conseil d'Administration de IPAE
- Membre du Conseil d'Administration d'I&P Gestion
- Membre du Conseil d'Administration de Phitrust Impact Investors
- Président d'Emergences Développement
- Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P)
- Vice-Président du Conseil d'Administration de la Ferdi
- Président du Comité des « Critical Friends » de Véolia (instance de conseil de la direction générale sur les risques et opportunités extra-financières de la société)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020 - 2024

- Président du Conseil d'Administration d'EBI SA *(jusqu'en avril 2021)*
- Gérant d'Investisseurs et Partenaires (I&P) *(jusqu'en octobre 2021)* puis Président du Conseil de Surveillance
- Membre du Conseil d'Administration d'ADENIA PARTNERS (Ile Maurice) *(jusqu'en décembre 2021)*
- Gérant d'I&P SARL et I&P Conseil *(jusqu'en décembre 2021)*
- Membre du Conseil d'Administration Référent et Président du Comité de Gouvernance de Danone SA [1] *(jusqu'en avril 2022)*
- Membre du Conseil d'Administration et membre du Comité d'Audit d'Orange SA [1] *(jusqu'en mai 2023)*
- Président du Conseil d'Administration de IPAE
- Membre du Conseil d'Administration d'I&P Gestion
- Membre du Conseil d'Administration de Phitrust Impact Investors
- Président d'Emergences Développement
- Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P)
- Vice-Président du Conseil d'Administration de la Ferdi
- Président du Comité des « Critical Friends » de Véolia (instance de conseil de la direction générale sur les risques et opportunités extra-financières de la société)

(1) Société cotée.



CATHERINE SOUBIE

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Née en 1965	Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris - France	17 mai 2024	2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)	1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Catherine Soubie est Directrice Générale d'Arfilia, qui regroupe des sociétés spécialisées dans l'information, le conseil et le service aux entreprises.

Elle est diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris.

Elle commence sa carrière en 1989 chez Lazard à Londres, puis à Paris où elle est nommée Directrice aux Affaires Financières. Elle exerce ensuite diverses fonctions chez Morgan Stanley à Paris, notamment de *Managing Director.* De 2005 à 2010, elle est Directrice Générale Adjointe de la société Rallye (distribution). En 2010, elle rejoint Barclays, où elle exerce les fonctions de *Managing Director, Head of Investment Banking* pour la France, la Belgique et le Luxembourg jusqu'en septembre 2016.

Elle est en outre administrateur indépendant de plusieurs sociétés cotées.

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Directrice Générale d'Arfilia
- Membre indépendant du Conseil d'Administration et des Comités des Nominations et des Rémunérations de Sofina (1)
- Membre indépendant du Conseil d'Administration et du Comité des Nominations et Rémunérations de Covivio (1)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020-2024

- Membre indépendant du Conseil d'Administration de Clariane (1) *(jusqu'en juin 2024)*
- Directrice Générale d'Arfilia
- Membre indépendant du Conseil d'Administration et des Comités des Nominations et des Rémunérations de Sofina (1)
- Membre indépendant du Conseil d'Administration et du Comité des Nominations et Rémunérations de Covivio (1)

(1) Société cotée.



PASCAL VINET

Membre indépendant du Conseil de Surveillance - Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Nationalité :	**Adresse professionnelle :**	**Date du 1er mandat :**	**Date d'échéance du mandat :**	**Nombre d'actions détenues au 31/12/2024 :**
française Né en 1962	Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris - France	17 mai 2024	2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)	1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Pascal Vinet est Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide (1) depuis 2023. Pendant l'année 2024, il a supervisé les pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde, la branche d'activité mondiale Industriel Marchand, la fonction groupe Sécurité et Système Industriel ainsi que la Direction industrielle Groupe.

Il est ingénieur et titulaire d'un doctorat en physique de l'École centrale de Lyon. Après avoir travaillé pour la NASA aux États-Unis, Pascal Vinet rejoint Air Liquide (2) en 1986. En 1995, il devient Directeur Général d'Air Liquide Australie avant d'être nommé Directeur des Opérations Industriel Marchand en France en 1998. En 1999, il devient Vice-Président Recherche & Développement Groupe puis prend la direction des activités Industriel Marchand aux États-Unis en 2002.

En 2005, il est nommé Vice-Président en charge des fonctions groupe (Contrôle, Planning Stratégique, Achats, IT). En 2010, il prend la tête des opérations mondiales Santé du groupe et intègre, à ce titre, le Comité Exécutif en 2011. En 2016, il devient Directeur général d'Airgas, la filiale opérant les activités Industriel Marchand et Santé d'Air Liquide aux États-Unis, juste après son acquisition par le groupe. En 2021, il est nommé Directeur de la société et supervise les pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde ainsi que la fonction Sécurité et Système Industriel. En 2023, il prend le poste de Directeur Général Adjoint en charge des pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde, de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand ainsi que de la fonction groupe Sécurité et Système Industriel.

EXPERTISES

Cf. les éléments détaillés du chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

- Membre du Conseil d'Administration de SEPPIC
- Membre du Conseil d'Administration et Président d'EIGA (European Industrial Gases Association)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2020-2024

- Membre du Conseil d'Administration et Président d'Air Liquide Middle East *(jusqu'en juin 2024)*
- Membre du Conseil d'Administration d'AIRGAS *(jusqu'en décembre 2024*)
- Membre du Conseil d'Administration de SEPPIC
- Membre du Conseil d'Administration et Président d'EIGA (European Industrial Gases Association)

(1) Société cotée.

2.1.4 INTERACTIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GOUVERNANCE

L'objectif commun des acteurs de la gouvernance de la Société que sont l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), la Gérance et le Conseil de Surveillance est de veiller au fonctionnement harmonieux et à l'efficacité de leur relation, dans l'intérêt de l'Entreprise et de ses actionnaires. Cette nécessaire fluidité implique que soit respectée la répartition des tâches et responsabilités entre les acteurs de la gouvernance, telles qu'elles résultent de la loi, des statuts de la Société ainsi que des recommandations du Code AFEP/MEDEF (tel qu'il est applicable aux sociétés en commandite par actions). C'est dans cet esprit que les acteurs de la gouvernance sont convenus entre eux des modalités suivantes :

Le processus de succession

Conformément aux statuts de la Société, chaque Gérant est nommé pour un premier mandat de quatre ans par l'Assemblée générale, sur proposition de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), après avis du Conseil de Surveillance ; ce mandat est renouvelable sur décision de la SAGES, après accord du Conseil de Surveillance.

- la SAGES est en charge de mener le processus de succession des Gérants et doit consulter formellement le Conseil de Surveillance sur ses propositions. Pour ce faire, la SAGES propose un processus de sélection des candidats au Président de la Gérance Associé Commandité et au Conseil de Surveillance. Ce processus définit les différentes étapes de sélection, les critères de choix d'un futur Gérant et l'examen des différentes candidatures internes et externes ;
- le Conseil de Surveillance, qui supervise dans le cadre des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations l'établissement par la Gérance des plans de succession des membres du Comité Exécutif, partage ses analyses avec la SAGES douze à dix-huit mois avant le démarrage du processus, et s'assure de la diversité des profils présentés dans ces plans ;
- la SAGES, le Président de la Gérance Associé Commandité et le Conseil de Surveillance s'accordent sur les critères de choix d'un futur Gérant et un cabinet de recrutement est désigné par la SAGES, sur une liste établie d'un commun accord, pour accompagner chaque étape du processus.

Le processus de rémunération

- Pour la politique de rémunération :
  - au début de chaque exercice, après un échange au cours duquel les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations des propositions de critères de performance et d'objectifs relatifs à leur rémunération variable annuelle et pluriannuelle (actions de performance), ce Comité analyse ces propositions et examine l'ensemble des éléments de rémunération des Gérants, en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin, des pratiques des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40 et des benchmarks pertinents,
  - le Comité des Rémunérations et des Nominations partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance,
  - au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère et décide des critères et objectifs relatifs à la rémunération variable (annuelle et pluriannuelle) des Gérants pour l'exercice en cours,
  - les Associés Commandités se réunissent alors pour établir la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice en cours et formaliser, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires des résolutions correspondantes, (i) pour le Gérant Commandité, par une convention entre les Associés Commandités, la part des résultats de cet exercice pouvant être attribuée au Gérant Commandité à titre de rémunération variable annuelle dans les limites fixées par les statuts de la Société, et (ii) pour le Gérant non Commandité, par une décision des Associés Commandités, les éléments de rémunération annuelle le concernant ; lesdites convention et décision tenant compte et intégrant les critères de performance et objectifs de rémunération variable annuelle fixés par le Conseil de Surveillance et ce, après consultation et délibération de ce dernier,
  - le Président de la Gérance, après confirmation de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), soumet à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les projets de résolutions correspondants dans les conditions de la réglementation en vigueur,
  - une fois la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, (i) pour le Gérant Commandité, les Associés Commandités signent une convention de détermination des Tantièmes formalisant l'application des critères et des objectifs de sa rémunération variable annuelle sur la part du résultat net consolidé de la Société, attribuable au Gérant Commandité et, (ii) pour le Gérant non Commandité, les Associés Commandités signent la décision de rémunération annuelle comprenant la définition des critères et des objectifs de sa rémunération variable annuelle,
  - au second semestre de l'exercice, dans le cadre des attributions décidées pour les employés des sociétés du Groupe, le Conseil de Surveillance décide des conditions, critères et objectifs applicables à l'attribution d'actions de performance aux Gérants, qui sera formalisée par une décision des Associés Commandités prise sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale, en application et dans les conditions de la réglementation applicable.

- Pour l'appréciation des résultats :
  - à la clôture de chaque exercice, les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations les objectifs de performance atteints pour l'exercice précédent et applicables à leur rémunération variable annuelle et pluriannuelle, les résultats des critères quantitatifs financiers [1] faisant l'objet d'une revue par les Commissaires aux Comptes,
  - le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les résultats, partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance,
  - au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère sur les résultats des objectifs de performance,
  - le Président de la Gérance soumet les éléments de rémunération et les projets de résolutions correspondants à l'Assemblée générale ordinaire et à l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) en application et dans les conditions de la réglementation applicable.
  - une fois les éléments de rémunération approuvés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, les éléments de rémunération variable sont versés ou livrés aux Gérants ; les sommes relatives à la rémunération variable annuelle du Gérant Commandité étant prélevées sur la quote-part du résultat net consolidé de l'exercice attribuables aux Associés Commandités en application des statuts de la Société.

2.1.5 DÉCLARATIONS

Les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance n'ont aucun lien familial proche.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil de Surveillance, ni les Gérants, n'ont fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'ont été associés à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'ont fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'ont été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Aucun membre du Conseil de Surveillance ni aucun Gérant n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

Il n'existe pas :

- d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels ces personnes ont été sélectionnées en tant que Gérants ou membres du Conseil de Surveillance ;
- de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des Gérants à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres du Conseil de Surveillance à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, à l'exception des situations ponctuelles analysées par le Conseil de Surveillance [2] ;
- de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention des abus de marché et à l'exception des règles applicables aux Gérants.

(1) Pour 2024, comprenant les éléments suivants : résultat net, résultat opérationnel des secteurs, cash-flow libre structurel, croissance du chiffre d'affaires hors pneu et distribution, ROCE complet.
(2) Cf. les analyses détaillées figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre 2.2.6 du Document d'enregistrement universel 2024.

2.2 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2024

2.2.1 ACTIVITÉ GÉNÉRALE

En plus des sept réunions initialement programmées, le Conseil a tenu en 2024 une réunion supplémentaire pour notamment faire un point d'étape sur certains projets significatifs.

Les travaux du Conseil ont porté sur les sujets suivants, présentés par la Gérance ou par des responsables des entités concernées :

- suivi des activités et de la situation financière du Groupe :
  - informations financières trimestrielles, résultats semestriels et annuels, examen des tableaux de bord, communiqués de presse correspondants, proposition de dividende ; le Conseil a notamment examiné les comptes annuels 2023 lors de sa réunion du 9 février 2024,
  - contrôle interne et gestion des risques de l'Entreprise, y compris le point annuel en matière de cybersécurité,
  - projets de croissance externe, de cessions et d'investissements industriels en cours et suivi des opérations de M&A (plusieurs séances) ;
  - Projets d'émission obligataire envisagé dans le cadre du programme EMTN *(Euro Medium Term Notes)*;
- approche globale de la stratégie du Groupe :
  - séminaire stratégique (plusieurs séances) : revue détaillée des activités sur chacun des trois axes de développement, croissance externe, stratégie 2030,
  - volets social et sociétal (*People*), incluant les politiques Groupe de salaire décent (*living wage*) et de protection sociale minimale (*Michelin One Care Program*) et le déploiement du programme de management de la performance individuelle et collective (*People In Motion*),
  - stratégie marques : résultats du programme de transformation de la marque, nouvelle campagne de marque axée sur l'innovation ;
  - chaîne d'approvisionnement du Groupe : situation, enjeux et évolutions ;
  - *Capital Market Day* préparé pour les investisseurs ;
- rémunération des mandataires sociaux :
  - résultats des critères des rémunérations variables 2023 des Gérants,
  - critères et objectifs de performance des rémunérations variables 2024 des Gérants et des actions de performance attribuées ;
- politiques de rémunération Groupe ;
- plan de succession des Gérants (cf. le chapitre 2.1.4 du présent rapport) : poursuite du processus avec le Président de l'Associé Commandité non Gérant (plusieurs réunions) ;
- évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe ;
- composition et fonctionnement du Conseil et de ses Comités :
  - examen de la candidature de membres du Conseil de Surveillance au renouvellement de leur mandat ;
  - évolution de la composition des Comités en raison des échéances de mandat et des nouvelles nominations ;
  - situation d'indépendance des membres du Conseil ;
  - évaluation du fonctionnement du Conseil ;
  - préparation du rapport sur le gouvernement d'entreprise et de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- dialogue actionnarial :
  - *Governance Roadshow* annuel organisé avec les principaux investisseurs (présentation de la gouvernance Michelin, rappel des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux) [(1)] ;
  - Assemblée générale des actionnaires (notamment intervention sur les enjeux climatiques, en complément de la présentation par les Gérants de la stratégie climatique du Groupe et des principales actions engagées et réalisations) ;
- compte rendu des travaux des Comités (Audit, Rémunérations et Nominations, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

Une partie des séances du Conseil s'est tenue hors la présence des Gérants.

En outre, une réunion des membres indépendants du Conseil s'est tenue en *Executive Session.*

Par ailleurs, pendant cet exercice, la Présidente du Conseil de Surveillance a continué à :

- assurer un rôle de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires du Conseil ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance, notamment :
  - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants mais aussi avec le Président de l'Associé Commandité Non Gérant (la société SAGES) pour assurer une gouvernance fluide ;
  - en proposant régulièrement et en mettant en place des améliorations dans les interactions du Conseil, en lien avec son expérience et les propositions résultant des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil ;
  - en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de Michelin à l'occasion du *Governance Roadshow.*

(1) Présentation disponible sur le site Internet www.michelin.com.

2.2.2 ASSIDUITÉ

Le Conseil s'est réuni à huit reprises en 2024 (9 février, 15 mars, 23 avril, 17 mai, 23 et 24 juillet, 7 au 8 octobre, 22 octobre et 11 décembre).

Toutes les réunions programmées se sont déroulées pendant une journée complète sauf exceptions ponctuelles [1].

La Présidente du Conseil et le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations veillent à ce que les membres du Conseil respectent leurs engagements en matière de disponibilité pour exercer leur mandat dans de bonnes conditions.

Le taux global de participation aux réunions du Conseil et aux réunions des Comités a été de 98,3 % (hors comptabilisation des réunions du Conseil des 15 mars et 8 octobre, non programmées en début d'exercice).

Les taux de participation individuels des membres sont présentés dans le tableau ci-dessous.

	Participation aux réunions programmées de l'exercice 2024 [1]			
Membres du Conseil	**Conseil de Surveillance**	**Comité d'Audit**	**Comité des Rémunérations et des Nominations**	**Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise**
Barbara Dalibard	100 %	N/A	N/A	N/A
Jean-Pierre Duprieu [2]	100 %	N/A	100 %	N/A
Aruna Jayanthi	100 %	100 %	N/A	N/A
Anne-Sophie de La Bigne [3]	100 %	N/A	100 %	100 %
Patrick de La Chevardière	100 %	100 %	N/A	N/A
Jean-Christophe Laourde	100 %	N/A	N/A	100 %
Thierry Le Hénaff [4]	85,7 %	N/A	100 %	N/A
Monique Leroux	100 %	100 %	N/A	100 %
Delphine Roussy	100 %	N/A	100 %	N/A
Wolf-Henning Scheider [5]	85,7 %	100 %	N/A	66,8 %
Jean-Michel Severino [6]	100 %	N/A	100 %	100 %
Catherine Soubie [7]	100 %	100 %	N/A	N/A
Pascal Vinet [8]	100 %	N/A	100 %	N/A

(1) Hors réunions non préalablement programmées (une réunion du Conseil, deux réunions du Comité d'Audit et deux réunions du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).
(2) M. Duprieu a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance et du Comité des Rémunérations et des Nominations (en qualité de Président) jusqu'à l'échéance de son mandat en mai 2024.
(3) Mme de La Bigne a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance, du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise jusqu'à l'échéance de son mandat en mai 2024.
(4) M. Le Hénaff a été absent à une réunion du Conseil de Surveillance.
(5) M. Scheider a été absent à une réunion du Conseil de Surveillance, a participé à toutes les réunions du Comité d'Audit et a été absent à une réunion du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise depuis mai 2024, moment où il a été nommé membre de ce Comité.
(6) M. Severino a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ainsi qu'à toutes les réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations depuis mai 2024, moment où il a été nommé membre et Président de ce Comité.
(7) Mme Soubie a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit depuis mai 2024, moment où elle a été nommée membre du Conseil et de ce Comité.
(8) M. Vinet a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance et du Comité des Rémunérations et des Nominations depuis mai 2024, moment où il a été nommé membre du Conseil et de ce Comité.

(1) Une réunion a duré deux jours et deux réunions ont duré moins d'une journée complète.

2.2.3 FORMATION DES MEMBRES

Dans le cadre de la politique de formation des membres du Conseil, la Société a continué de mettre en œuvre le programme de connaissance de l'Entreprise dédié aux membres du Conseil. Ce programme a permis à tous les membres du Conseil de Surveillance de découvrir ou de redécouvrir sur le terrain les activités du Groupe.

Les membres du Conseil ont participé à une formation sur l'Intelligence Artificielle, dispensée par le Directeur Opérationnel Transformation Digitale et Systèmes d'Information et qui a porté principalement sur l'IA Générative, les opportunités et les défis de l'utilisation de l'IA dans les différents processus et activités du Groupe, la stratégie et les étapes de transformation et de déploiement.

Les membres du Conseil ont effectué une visite de deux jours dans un site industriel majeur d'Asie. Les principaux dirigeants locaux en charge de l'activité de la Région d'appartenance de ce site (Directeur de la Région, Directeur Industriel, Directrice du Personnel) et le Directeur du site industriel ont présenté principalement aux membres du Conseil de Surveillance :

- les grandes initiatives prises pour le déploiement de la stratégie du Groupe dans cette Région,
- les principaux paramètres de l'activité du site, y compris son portefeuille de produits,
- les volets sociaux et sociétaux de la Région, incluant la stratégie de gestion du personnel dont les actions sur les sujets d'engagement, de diversité, de protection sociale,
- les pratiques d'excellence opérationnelle dans l'industrie et ses innovations techniques,
- les actions menées localement en matière environnementale et climatique.

En outre, chacun des membres du Conseil de Surveillance étant également membre d'au moins un de ses Comités, les membres ont bénéficié de formations dispensées par des intervenants internes ou externes sur des sujets spécialisés et traités au niveau du Comité concerné. Cela a notamment été le cas s'agissant des réglementations CSRD *(Corporate Sustainability Reporting Directive)* en matière de durabilité, EUDR *(Regulation on Deforestation-free Products)* contre la déforestation et la dégradation des forêts, et CS3D *(Corporate Sustainability Due Diligence Directive)* sur le devoir de vigilance (cf. la synthèse des activités de ces Comités dans les chapitres 2.2.9 à 2.2.11 du présent rapport).

Toutes ces formations participent à l'acquisition et au maintien des compétences des membres du Conseil de Surveillance, auxquelles doivent s'ajouter les formations qui ont pu être suivies par les membres du Conseil dans le cadre de leurs autres activités, professionnelles ou extra-professionnelles, et qui peuvent le cas échéant être prises en compte pour la présentation de leurs expertises en matière de durabilité (cf. les tableaux de synthèse du chapitre 2.1.3.3 du présent rapport).

Dès leur élection, les deux nouveaux membres du Conseil élus par l'Assemblée Générale du 17 mai 2024 ont suivi un programme complet d'intégration et de découverte du Groupe, comportant notamment :

- des entretiens avec chacun des Directeurs Business et avec le Directeur Industriel, membres du Comité Exécutif du Groupe, pour la présentation de leurs activités,
- des entretiens avec les Gérants pour les éléments stratégiques et les informations financières du Groupe,
- une session de présentation du système de gestion du Groupe et de la construction de ses principaux agrégats de gestion, par différents intervenants,
- des entretiens avec le Directeur Opérationnel de la Recherche et du Développement, membre du Comité Exécutif du Groupe, du Directeur de la Recherche Avancée, du Directeur du Développement B2C et du Directeur de la Communication Scientifique et Innovations), pour la présentation de la stratégie d'innovation et de l'activité de recherche et développement du Groupe, y compris dans les activités matériaux au-delà des pneumatiques ; entretiens complétés par une visite du principal centre de recherche du Groupe et par la découverte du terrain d'essai des performances des pneumatiques.

Ces présentations thématiques, tout comme celles réalisées tout au long de l'année pendant les séances du Conseil par les membres de la Direction et par leurs collaborateurs, ont été très appréciées par les membres du Conseil en leur permettant de continuer à approfondir leurs connaissances des activités et de la mise en œuvre de la stratégie « Michelin in Motion ».

2.2.4 PLAN DE SUCCESSION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET PRÉPARATION DES PROPOSITIONS DE NOMINATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025

Le Conseil de Surveillance a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner les échéances de mandat des membres du Conseil.

En application des objectifs de sa politique de diversité pour 2024, décrite dans son rapport sur l'exercice 2023 (chapitre 2.1.3.3), en 2023 les membres du Comité avaient conduit un programme de recherche, de présélection et d'entretiens de candidats présentant des expertises dans les domaines de la finance et du management d'entreprises industrielles, acquises dans un environnement international, avec l'assistance d'un cabinet de recherche externe de premier plan.

Les candidatures présélectionnées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et retenues par le Conseil de Surveillance [(1)] ont été présentées au vote de l'Assemblée Générale du 17 mai 2024 qui les a approuvées.

Le Conseil de Surveillance considère avoir atteint une complémentarité satisfaisante des compétences et des expertises nécessaires à ses membres pour remplir leur mission.

Concernant les mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2025, les diligences et les recommandations effectuées par le Comité sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à cette Assemblée (chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2024).

En outre, le Comité a également poursuivi la mise en œuvre du plan de succession des membres du Conseil pour préparer les futures échéances de mandat.

2.2.5 ACTIVITÉ DU MEMBRE RÉFÉRENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Bien que dans une société en commandite par actions aucun des Gérants (qui en sont les dirigeants mandataires sociaux exécutifs) ne puisse cumuler ses fonctions avec celle de Président du Conseil de Surveillance, le Conseil avait néanmoins décidé de créer la fonction de Membre Référent du Conseil dès 2017.

Cette fonction, confiée à un membre indépendant, recouvre principalement les responsabilités suivantes, prévues dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance :

- convoquer des réunions des membres indépendants (Executive Sessions) ;
- présider et animer lesdites réunions ;
- rendre compte de son action au moins une fois par an au Conseil ;
- rencontrer la Présidente du Conseil afin de lui faire part de tout ou partie des réflexions ou souhaits exprimés par les membres indépendants lors desdites réunions ;
- proposer l'ajout de points supplémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- convoquer et présider les réunions du Conseil, et en fixer les points de l'ordre du jour, en cas d'empêchement de la Présidente du Conseil ;
- rencontrer le Président de la Gérance afin de lui faire part de tout ou partie des réflexions ou souhaits exprimés par les membres indépendants lors desdites réunions, après en avoir informé la Présidente du Conseil ;
- être informé des commentaires significatifs éventuels d'actionnaires importants en matière de gouvernance et se rendre disponible si nécessaire auprès de la Présidente du Conseil ou du Président de la Gérance pour communiquer avec les actionnaires.

Cette fonction est confiée par le Conseil de Surveillance depuis juillet 2020 à M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant.

En 2024, M. Le Hénaff a organisé et présidé une réunion en *Executive Session*, c'est-à-dire avec les seuls autres membres indépendants du Conseil de Surveillance et hors la présence des Gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs).

Au cours de cette réunion, les principaux constats ont été les suivants :

- transparence et ouverture du management et bonne qualité des échanges avec les membres du Conseil ;
- bons niveaux de professionnalisme des Comités et d'articulation de leurs travaux ;
- appréciation positive des processus de gestion des talents, notamment des plans de succession, et des échanges avec les personnes concernées.

À cette même occasion, les actions suivantes, à développer, ont été identifiées :

- poursuivre la réflexion stratégique sur les aspects M&A (diversifications et synergies) et de la création de valeur ;
- continuer les actions de présentation et de formation dans les domaines de la RSE pour faciliter le maintien et l'acquisition des compétences des membres du Conseil.

M. Le Hénaff a présenté les conclusions de cette réunion lors d'un point spécifique au cours d'une réunion du Conseil du second semestre 2024.

(1) Élection de deux nouveaux membres (Mme Catherine Soubie et M. Pascal Vinet), en remplacement de deux membres qui ne s'étaient pas portés candidats à un nouveau mandat (Mme Anne-Sophie de La Bigne et M. Jean-Pierre Duprieu), et réélection d'un membre (M. Patrick de La Chevardière).

2.2.6 EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES ET DES ÉVENTUELS CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le Conseil de Surveillance a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance de ses membres. Le Code AFEP/MEDEF recommande en effet que le Conseil de Surveillance soit composé d'une majorité de membres indépendants et libres d'intérêts, c'est-à-dire qui n'entretiennent avec la Société ou sa Direction aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

En outre, le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit explicitement que les membres du Conseil ont l'obligation de faire part au Conseil de Surveillance de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

Lors d'une première phase, le Comité des Rémunérations et des Nominations s'assure que chacun des membres du Conseil, a formellement déclaré, en relation avec les dispositions et les obligations d'abstention prévues dans le Règlement intérieur du Conseil [(1)] :

- n'avoir aucun lien familial proche avec l'un des autres déclarants ;
- n'avoir fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'aucune condamnation pour fraude, ne pas avoir été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, ne pas avoir fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou ne pas avoir été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- ne pas être lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales [(2)] ;
- ne pas avoir été sélectionné en tant que mandataire social de la Société en vertu d'arrangements ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres ;
- ne pas avoir connaissance de restriction à la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié ;
- ne pas avoir connaissance de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs de mandataire social à l'égard de la Société, et ses intérêts privés et/ou autres devoirs.

Le cas échéant, le Comité vérifie les éventuelles notifications portées à la connaissance du Conseil par l'un des membres.

Dans une deuxième étape, pour compléter les déclarations et constatations précédemment effectuées, le Comité :

- vérifie qu'aucun membre n'a été Commissaire aux Comptes de l'Entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- examine la durée écoulée du mandat des membres du Conseil de Surveillance depuis leur première nomination, et notamment si elle est égale ou supérieure à douze ans ;
- vérifie qu'aucun membre n'a perçu de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe [(2)].

En outre, le Comité examine si les membres du Conseil :

- sont ou non salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société la contrôlant, le cas échéant, ou d'une société que la Société consolide, ou s'ils l'ont été au cours des cinq années précédentes ;
- sont ou non dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- sont ou non client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou d'une société de son groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

Dans une troisième étape le Comité analyse la situation des membres du Conseil de Surveillance susceptibles d'avoir des relations d'affaires individuelles et significatives avec la Société ou d'être associés à des sociétés pouvant avoir de telles relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Comité étudie au préalable la nature des fonctions exercées par le membre du Conseil de Surveillance dans l'entreprise concernée, et notamment s'il s'agit d'un poste non exécutif, par exemple des fonctions d'administrateur, ou de membre d'un Conseil de Surveillance, si la personne est qualifiée d'indépendante par cette entreprise, et s'il existe des mandats dits croisés avec un membre exécutif de la Société.

(1) Lorsque le Comité a examiné la situation d'indépendance d'un membre du Conseil également membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, ce membre n'a participé ni aux échanges et à l'analyse du Comité, ni à la décision du Conseil le concernant.
(2) À l'exception des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

En cas de fonctions exécutives ou de direction, le Comité examine quelle en est la nature et quel en est le périmètre, et si l'entreprise est un concurrent, un client ou un fournisseur significatif de la Société pour estimer si cette position peut présenter un risque de conflit d'intérêts entre cette entreprise et la Société.

Par ailleurs, dans le cadre du fonctionnement courant du Conseil, il est rappelé que si une information, considérée comme sensible au regard des activités de Michelin et de l'entreprise à laquelle est lié un membre du Conseil, devait être présentée au Conseil de Surveillance, le membre concerné du Conseil, conformément aux dispositions de son Règlement intérieur, devra s'abstenir d'assister aux communications, débats et décisions concernés.

Dans les cas jugés nécessaires par le Comité, celui-ci examine les conclusions de l'analyse des situations individuelles sur la base (i) du type de relation existant entre la Société et l'entreprise concernée, et (ii) d'une synthèse du montant des flux financiers entre la Société et ladite entreprise, en considérant différents seuils de matérialité selon le type de relation (niveau de chiffre d'affaires au regard du chiffre d'affaires consolidé, niveau du montant des achats).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a fait procéder à cette revue début 2025 et a proposé ses conclusions en la matière au Conseil de Surveillance, qui en a débattu et les a adoptées. La synthèse de cette revue est la suivante.

Le Comité a examiné la situation de Mme **Anne-Sophie de La Bigne**, membre du Conseil jusqu'au 17 mai 2024, au regard du groupe Airbus dont elle est Directrice des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France. Le Comité a constaté que Mme Anne-Sophie de La Bigne (i) n'occupe pas, dans cette entreprise, des fonctions exécutives en matière d'achat ou de vente de produits ou de services, et (ii) intervient essentiellement sur le périmètre géographique de la France.

Le Comité a néanmoins souhaité étudier le niveau des relations commerciales entre Michelin et le groupe Airbus, certaines de ses filiales, pouvant acheter des produits et/ou services provenant de Michelin.

En raison de la structure et des acteurs des marchés aéronautiques auxquels s'adresse le groupe Michelin, le Comité a examiné son chiffre d'affaires réalisé en 2024 dans la vente de produits et de services, non seulement aux sociétés faisant partie du groupe Airbus, mais également aux clients de ces sociétés, qui sont propriétaires ou loueurs d'aéronefs. Ce chiffre d'affaires a ensuite été comparé au chiffre d'affaires consolidé du groupe Michelin pour 2024, dont il représente une très faible part du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2024.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Anne-Sophie de La Bigne avec Michelin au titre de ses fonctions au sein du groupe Airbus, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et le groupe Capgemini, dont Mme **Aruna Jayanthi** est la Directrice Exécutive pour l'Amérique latine et le Canada.

Le chiffre d'affaires réalisé dans les services de conseil informatique par le groupe Capgemini avec le groupe Michelin représente une part limitée des achats réalisés par la Société [(1)] et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires du groupe Capgemini.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Aruna Jayanthi avec Michelin au titre de ses fonctions chez Capgemini, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et Arkema, dont M. **Thierry Le Hénaff** est Président Directeur-Général.

Le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des activités d'Arkema avec Michelin représente une très faible part des achats de Michelin, et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires d'Arkema.

Par ailleurs, tout comme l'an dernier, le Comité a également examiné la présence éventuelle d'une situation de conflit d'intérêts pouvant résulter de la proximité de certaines activités de l'entité Michelin Engineered Polymers avec certains produits des segments des matériaux de spécialités d'Arkema. Le Comité a analysé les activités respectives pour Michelin principalement relatives aux matériaux composites flexibles des matières élastomériques souples ; et pour Arkema, les adhésifs, matériaux avancés et *coating solutions*.

À l'issue de cet examen portant sur des éléments tels que les caractéristiques propres de ces activités, leur stade de développement, leurs périmètres principaux et les domaines/marchés visés, le Comité a considéré que ces éléments ne conduisaient pas à constater l'existence d'une situation permanente et significative de conflit d'intérêts pour M. Le Hénaff.

En tout état de cause, si une information considérée comme sensible au regard des activités en question pour les deux entreprises devait être présentée au Conseil de Surveillance, M. Le Hénaff, conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil, en informera la Présidence du Conseil de Surveillance et s'abstiendra de participer aux communications, débats et décisions concernés.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par M. Thierry Le Hénaff avec Michelin au titre de ses fonctions chez Arkema, comme dénuées de caractère significatif de nature à remettre en cause son indépendance ou à susciter un conflit d'intérêts.

(1) Le choix des prestataires de services de conseil informatique fait systématiquement et régulièrement l'objet d'appels d'offres gérés collégialement par plusieurs entités du groupe Michelin.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et le groupe Air Liquide, dont M. **Pascal Vinet**, membre du Conseil depuis le 17 mai 2024, était jusqu'en décembre 2024 Directeur Général Adjoint en charge des pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde, de la Branche d'Activité Mondiale Industriel Marchand ainsi que de la fonction Groupe Sécurité et Système Industriel.

Le chiffre d'affaires réalisé dans la fourniture de gaz industriels par le groupe Air Liquide à Michelin représente une part limitée des achats réalisés par le Groupe [(1)], et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires du groupe Air Liquide.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par M. Pascal Vinet avec Michelin au titre de ses fonctions chez Air Liquide, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a examiné la situation de M. **Wolf-Henning Scheider**, membre du Comité Exécutif, Responsable des placements privés et Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG (société de capital-investissement) sur la présence éventuelle d'une situation de conflit d'intérêts pouvant résulter de la proximité de certaines activités de cette société au regard du périmètre de la stratégie, notamment de M&A, de Michelin.

À l'issue d'un examen portant sur les caractéristiques des activités et des marchés concernés et des fonctions de M. Wolf-Henning Scheider dans cette société, le Comité a considéré que ces éléments ne conduisaient pas à constater l'existence d'une situation permanente et significative de conflit d'intérêts pour M. Wolf-Henning Scheider.

En tout état de cause, si une information considérée comme sensible au regard des activités en question pour les deux entreprises devait être présentée au Conseil de Surveillance, M. Wolf-Henning Scheider, conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil, en informera la Présidence du Conseil de Surveillance et s'abstiendra de participer aux communications, débats et décisions concernés.

Mme **Delphine Roussy** et M. **Jean-Christophe Laourde**, membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés, sont employés par la société filiale MFPM. Le Comité a considéré qu'ils ne peuvent être considérés comme membres indépendants du Conseil en raison de l'obligation de loyauté inhérente à leur contrat de travail.

Le Comité a analysé la situation de Mme **Barbara Dalibard,** membre du Conseil d'Administration de Rexel, et Présidente du Conseil de Surveillance de la CGEM depuis 2021, au regard du critère d'indépendance relatif à la durée de sa présence au Conseil.

Le Comité a relevé l'indépendance d'esprit, les compétences et la grande implication de Mme Barbara Dalibard dans les travaux du Conseil et dans les échanges permanents menés avec les Gérants et avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES).

Le Comité a confirmé ses précédentes analyses et estimé que Mme Dalibard, ayant dépassé une durée cumulée de mandat de douze ans, ne pouvait plus être, pour cette seule raison, considérée comme membre indépendant.

Prenant connaissance de ces différentes analyses du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a en conclusion considéré que tous ses membres, à l'exception des membres salariés de sociétés du Groupe (Mme Delphine Roussy et M. Jean-Christophe Laourde) et de Mme Barbara Dalibard, sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF, soit près de 89 % des membres (hors membres salariés), chiffre nettement supérieur au niveau de 50 % recommandé par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

Critères [(1)]	**Barbara. Dalibard**	**Jean-Pierre Duprieu**	**Aruna Jayanthi**	**Anne-Sophie de La Bigne**	**Patrick de La Chevardière**	**Jean-Christophe Laourde**	**Thierry Le Hénaff**	**Monique Leroux**	**Delphine Roussy**	**Wolf-Henning Scheider**	**Jean-Michel Severino**	**Catherine Soubie**	**Pascal Vinet**
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✖	✓	✓	✖	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux Comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✖	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) *Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✖ représente un critère d'indépendance non satisfait.*

(1) Le choix des fournisseurs de gaz industriels fait régulièrement l'objet d'appels d'offres gérés collégialement par plusieurs entités du groupe Michelin.

2.2.7 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT

En 2024, le Conseil a mené une évaluation approfondie de son fonctionnement, qui a été prolongée et alimentée par un débat constructif début 2025.

Cette évaluation faisait suite à l'évaluation interne de 2023 et à une évaluation externe effectuée en 2022 [(1)].

En outre, lors de l'*Executive session* organisée par le Membre Référent en 2024, les membres indépendants du Conseil ont également abordé des thèmes relatifs à l'évaluation du fonctionnement du Conseil [(2)].

L'évaluation réalisée en 2024 a porté sur les points suivants :

- fonctionnement du Conseil ;
- composition du Conseil ;
- appréciation des contributions individuelles des membres, y compris de la Présidente ;
- expertises et compétences représentées au Conseil ;
- relations avec la Gérance, les actionnaires et les autres parties prenantes ;
- fonctionnement des Comités.

Un point spécifique a été inscrit à l'ordre du jour de la réunion du Conseil de Surveillance du 11 février 2025, au cours de laquelle la Présidente, a présenté au Conseil et aux Gérants les conclusions de l'évaluation, présentation qui a donné lieu à un échange de vues et à un débat entre les membres du Conseil de Surveillance.

L'appréciation du Conseil sur son fonctionnement est globalement très positive, avec une bonne prise en compte des points d'amélioration notés lors de la dernière évaluation, en particulier :

- pertinence de la composition du Conseil et de l'analyse de la cartographie des compétences des membres au regard de la mission du Conseil et des activités de la Société, avec notamment un avis très favorable des membres sortants du Conseil sur l'expertise apportée par les nouveaux membres ;
- appréciation très positive de la qualité du dialogue au sein du Conseil et avec le management du Groupe, et des informations communiquées afin que le Conseil puisse réaliser ses missions dans les meilleures conditions ; à ce titre il a été relevé que le Conseil est très engagé et collégial, laissant une part importante aux débats ;
- robustesse des processus de préparation des plans de succession et d'évaluation de la performance des dirigeants, avec une attention croissante portée aux compétences nécessaires au déploiement de la stratégie du Groupe ;
- l'articulation des rôles du Conseil et des Comités Audit et RSE pour la mise en oeuvre de la CSRD est considérée comme claire et adaptée ;
- dans un environnement mouvant et marqué par une forte instabilité, le Conseil souhaite encore renforcer et affiner continuellement sa réflexion sur les sujets stratégiques et M&A.

Les membres du Conseil, sur proposition de sa Présidente, ont décidé de procéder en 2025 à une nouvelle évaluation du fonctionnement du Conseil par un prestataire externe de premier plan, sous la coordination du Membre Référent et du Président du Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance.

Cette évaluation comportera notamment une analyse des contributions effectives de chaque membre, dont les Président(e)s du Conseil et des Comités.

(1) Cf. les conclusions de cette évaluation externe dans le Document d'enregistrement universel 2022, en page 99.
(2) Cf. les détails des thèmes traités lors de cette réunion, indiqués au chapitre 2.2.5 du présent document.

2.2.8 MISE EN ŒUVRE DE LA RÈGLE « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10-4° du Code de commerce et dans le respect des principes énoncés au paragraphe 28.1 du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, le Conseil de Surveillance de la Société considère qu'elle respecte les recommandations du Code AFEP/MEDEF après les quelques adaptations rendues nécessaires par sa nature de société en commandite par actions (SCA), forme adoptée lors de sa création en 1863, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code AFEP/MEDEF	Explications
Approbation préalable par le Conseil d'Administration des opérations importantes ou significatives hors stratégie (n° 1.9, 1er tiret)	Compte tenu de la forme sociale de la Société en SCA, la recommandation prévue à l'article 1.9, 1er tiret, du Code AFEP/MEDEF ne peut être appliquée à la lettre. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée des Gérants Associés Commandités ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ces dirigeants et l'organe de surveillance. Il en résulte une impossibilité légale pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion de l'Entreprise. Cependant, la Société, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a depuis 2011, modifié ses statuts (1) et adapté en conséquence le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance (1). Aux termes de ce Règlement intérieur, le Conseil de Surveillance examine les opérations d'investissement et de croissance externe, les engagements hors bilan et les cessions d'actifs et lorsque ces opérations ont un caractère significatif pour le Groupe du fait de leur nature ou des risques encourus, un avis formel du Conseil est requis. Sont présumées avoir un caractère significatif les opérations d'un montant égal ou supérieur à 100 millions € ou d'un montant égal ou supérieur à 50 millions € (valeur d'entreprise) pour les opérations de croissance externe. Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires. Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.
Contrat de travail suspendu du Gérant non Commandité (n° 22)	D'une part, en raison de leur statut et de leurs responsabilités particulières, la politique de rémunération constante depuis plusieurs années prévoit que les Gérants Commandités ne doivent pas conserver le lien du contrat de travail qui pouvait exister entre eux et une société du Groupe avant leur nomination comme Gérant Commandité de la Société et ce, y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe. Dès lors, M. Florent Menegaux n'est plus lié par un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales depuis sa nomination comme Gérant Commandité de la Société. D'autre part, les caractéristiques du mandat de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot justifient que son contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu pour les raisons suivantes : ■ M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination avec le Président de la Gérance qui, selon les dispositions des statuts de la Société, définit les domaines de compétences et fixe les objectifs annuels et les limites des pouvoirs des Gérants ; ■ la position d'un Gérant non Commandité peut ainsi être rapprochée de celle d'un Directeur Général Délégué ou des membres du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels la recommandation du Code AFEP/MEDEF ne s'applique pas ; ■ M. Yves Chapot travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, ce qui constitue une ancienneté importante ; ■ les éventuelles autres indemnités exigibles en cas de cessation de mandat (indemnité en cas de départ contraint, indemnité en cas d'application de l'engagement de non-concurrence) seraient réduites ou supprimées afin que l'ensemble des sommes versées en raison du départ, incluant les indemnités résultant de la rupture du contrat de travail suspendu de M. Yves Chapot, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

(1) Disponible sur le site Internet www.michelin.com.
L'article 17 des statuts prévoit notamment que « (...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...) ».

2.2.9 COMITÉ D'AUDIT [1]



2.2.9.1 Composition [2]

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres, pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance, et dont les deux tiers au moins doivent être indépendants.

Le Comité d'Audit est constitué des membres suivants, tous indépendants :

- M. Patrick de La Chevardière, Président du Comité ;
- Mme Aruna Jayanthi ;
- Mme Monique Leroux ;
- M. Wolf-Henning Scheider ;
- Mme Catherine Soubie.

Du fait de leurs formations et expériences, tous les membres du Comité d'Audit au 31 décembre 2024 ont des expertises particulières en matière financière ou comptable :

- M. Patrick de La Chevardière :
  - Direction d'entreprise internationale : ex-Directeur Asie de la branche raffinage-distribution de Total,
  - Expertise financière : Directeur Financier de Total durant 10 ans et de multiples responsabilités dans le domaine financier,
  - Industrie : expériences variées dans les domaines Exploration, Production et Raffinage de Total, membre du Conseil de SLB (ex-Schlumberger) ;
- Mme Aruna Jayanthi :
  - Direction d'entreprise internationale : nombreuses responsabilités pour le groupe Capgemini dans le pilotage d'activités internationales, dont en Inde, Amériques et Canada,
  - IT, IA et Cyber Sécurité : 38 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont Tata Consulting, APtech et le pilotage de la *software factory* de Capgemini en Inde (50 000 employés) ;
- Mme Monique Leroux :
  - Expertise financière : ex-PDG (CEO) et Présidente du conseil du groupe Desjardins (Banque et Assurances), ex-Cheffe de la Direction Financière (CFO) du groupe Desjardins, ex-membre du Conseil de S&P Global, *Fellow* de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés (CPA) du Canada et ex-associée en audit de EY, titulaire des diplômes de Comptable Agréé (CA) et de Comptable en Management Accrédité (CMA),
  - Environnement, Climat et Biodiversité [3] : membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada - G7 Impact Task Force), rapport sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada (ICD/TMX) comprenant des recommandations majeures sur les sujets ESG ;
- M. Wolf-Henning Scheider :
  - Direction d'entreprise internationale : ex-CEO de ZF Friedrichshafen, Mahle et dirigeant de Bosch,
  - Industrie : ex-CEO de ZF Group, Mahle et dirigeant de Bosch,
  - Environnement, Climat et Biodiversité [3] : Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG ; connaissances et/ou compétences sur l'ensemble des enjeux de durabilité identifiés par l'Entreprise ;
- Mme Catherine Soubie :
  - Direction d'entreprise internationale : ex Directrice générale adjointe de Rallye, ex Managing Director, Head of Investment Banking Barclays France & Benelux,
  - Expertise financière : 22 années d'expérience dans le secteur de la finance, notamment en qualité de Directrice aux affaires financières chez Lazard, Managing Director chez Morgan Stanley et Managing Director, Head of Investment Banking Barclays France & Benelux, Présidente du Comité d'Audit de Clariane.

(1) Au 31 décembre 2024.
(2) Depuis mai 2024. Entre janvier et mai 2024, sa composition était la suivante : M. Patrick de La Chevardière, Mme Aruna Jayanthi, Mme Monique Leroux, M. Wolf-Henning Scheider (tous qualifiés de membre indépendant). Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 2.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2024.
(3) Cf. également le tableau des expertises des membres au regard des enjeux de durabilité du chapitre 2.1.3.3 du présent rapport.

2.2.9.2 Mission et fonctionnement

Le Comité d'Audit assiste notamment le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle et remplit les fonctions de Comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et des informations en matière de durabilité, en application des articles L. 821-67 et suivants du Code de commerce.

Les missions, les règles de fonctionnement du Comité et ses modalités d'interaction avec les autres comités sont définies dans son Règlement intérieur, disponible sur le site Internet www.michelin.com.

A l'occasion du premier exercice d'application de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et l'établissement du premier rapport de durabilité, les principales missions du Comité d'Audit en matière de durabilité, définies dans son Règlement intérieur précité, sont indiquées ci-dessous :

- Contrôle interne et gestion des risques :
  - veiller à l'existence et au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information en matière de durabilité ;
  - apprécier l'efficacité et la qualité des procédures de contrôle interne du Groupe, afin de s'assurer qu'elles concourent à ce que les informations de durabilité reflètent avec exactitude et sincérité la réalité des opérations de la CGEM et du Groupe ; et qu'elles sont conformes aux normes comptables et aux normes applicables aux informations en matière de durabilité qui déterminent les informations à publier ;
  - apprécier l'organisation des départements responsables de l'audit interne et du contrôle des risques ;
  - assurer le suivi de la mise en place de procédures de gestion des risques et de leur efficacité, incluant notamment un dispositif de prévention et de détection de la corruption, du trafic d'influence et de la fraude ;
  - apprécier plus généralement, le respect des règles de conformité ;
  - formuler des recommandations pour garantir l'intégrité de ces procédures ;
  - examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs ;
  - s'assurer de la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives qui lui sont communiqués et d'informer le Conseil, le cas échéant ;
  - veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière et en matière de durabilité de la CGEM et du Groupe ;
  - en coordination avec le Comité RSE, s'assurer que la direction de la CGEM procède, en application du principe de double matérialité, à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux de durabilité (Impacts, Risques et Opportunités - IRO) ayant une influence sur le Groupe ; et analyser les risques en matière de durabilité, notamment en vue de la cartographie des risques et de la matrice de double matérialité ;
  - informer le Comité RSE des conclusions des Commissaires aux Comptes chargés de la certification des informations de durabilité.

Le Comité est informé des principaux constats des Commissaires aux Comptes et de l'audit interne en matière d'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

- Dans le domaine de l'examen de l'information en matière de durabilité :
  - suivre le processus d'élaboration des informations en matière de durabilité et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
  - veiller à la cohérence entre l'information financière et l'information en matière de durabilité.

Lors des examens par le Comité des informations en matière de durabilité, les Commissaires aux Comptes présentent au Comité les points essentiels des résultats de leurs travaux de certification de ces informations.

- Dans le domaine de l'audit externe :
  - s'assurer que les Commissaires aux Comptes remplissent leur mission de certification des informations de durabilité ;
  - piloter les procédures de sélection des Commissaires aux Comptes (ou le cas échéant des organismes tiers indépendants) et examiner les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation de ces auditeurs.

En 2024, le Président du Comité d'Audit s'est assuré de ce que les travaux réalisés par ce Comité lors des exercices 2023 et 2024 lui ont permis de réaliser une bonne couverture de ses missions telles que prévues par la loi et par le Code AFEP/MEDEF.

Compte tenu des contraintes d'éloignement géographique et de calendrier, tant des membres du Conseil de Surveillance et du Comité que des membres de la Direction, le Comité d'Audit examine formellement les états financiers annuels et semestriels au moins une journée avant leur présentation au Conseil de Surveillance.

2.2.9.3 **Activité en 2024**

Le Comité s'est réuni à sept reprises en 2024 (8 février, 22 avril (deux réunions), 22 juillet (deux réunions) et 10 décembre (deux réunions), dont trois réunions communes avec le Comité RSE (deux non programmées en début d'exercice).

Le taux global de participation aux réunions programmées du Comité a été de 100 %.

Son activité en 2024 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2023, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission au Comité et de la certification sans réserve pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés et ont remis au Comité le rapport qui leur est destiné ;
- l'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2024 et de l'information sur les comptes sociaux prévisionnels, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables. Le Comité a procédé à une revue approfondie des résultats du Groupe pour le premier semestre 2024 et des échanges avec les Commissaires aux Comptes ont eu lieu sur la nature et les résultats de leurs travaux. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2024 sans réserve ni observation ;
- une présentation de la préparation de l'arrêté des comptes 2024, par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables ;
- la revue des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne (en particulier les auto-évaluations, les contrôles réalisés, le suivi des plans d'actions et l'analyse complète des risques et impacts, ainsi que les plans d'action pour 2025), présentés par le Directeur de l'Audit, de la Gestion des Risques et de la Qualité du Groupe et le Responsable du Contrôle Interne ;
- l'examen du plan d'audit et la revue des audits réalisés en 2024 sous forme de présentations réalisées lors de séances trimestrielles par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe ;
- l'établissement du programme prévisionnel 2025 du Comité d'Audit ;
- début 2025, l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2024, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier ;
- les travaux du Comité ont également concerné les domaines suivants :
  - la préparation du 1er rapport de durabilité dans le cadre de la CSRD (plusieurs réunions communes avec le Comité RSE) : revue des travaux effectués sur les indicateurs, la structure et la rédaction du rapport, ainsi que les échanges avec les auditeurs de durabilité, présentée par la Responsable Finance Durable de la Direction Financière ; avec la présentation par les auditeurs de durabilité (lors d'une des réunions) d'un état des évolutions de la réglementation ainsi que de leur plan d'audit,
  - l'analyse de double matérialité (plusieurs réunions, dont certaines communes avec le Comité RSE) : suivi de l'avancement et revue de l'analyse de double matérialité, comportant une revue complète des IRO identifiés et des indicateurs correspondants (KPI), ainsi que les échanges avec les auditeurs de durabilité portant sur l'avancement de leurs travaux et de leur plan d'audit, par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe et le Responsable de la Direction Corporate Développement Durable et Impact,
  - la maîtrise du *free cash flow* : présentation par le Gérant et Directeur Administratif et Financier et le Directeur des Affaires Financières des initiatives en matière de prévision et de gestion du besoin en fonds de roulement du Groupe,
  - l'évolution des référentiels applicables, le contenu du plan d'actions et le bilan des investigations réalisées en 2023, relatifs au risque de fraude, ainsi que la revue des cas de fraudes significatifs, présentés par la *Chief Compliance Officer* du Groupe,
  - l'analyse du bilan 2023 des signalements de la ligne éthique, et des évolutions apportées au dispositif d'investigation interne du Groupe, le reporting de l'activité du comité d'éthique Groupe et les plans d'action 2024, présentés par la *Chief Compliance Officer* du Groupe,
  - la revue du déploiement de la politique Groupe des prix de transfert, mise à jour en conséquence de la réforme de la fiscalité internationale des entreprises, présenté par le Directeur de la Fiscalité du Groupe,
  - l'examen du 1er rapport de transparence fiscale, diffusé par Michelin avant la publication obligatoire requise par la réglementation *Country by Country reporting* (CbCR), présenté par le Gérant et Directeur Administratif et Financier et le Directeur de la Fiscalité du Groupe,
  - la revue des réalisations récentes et des prochaines étapes du programme de transformation des processus transactionnels du Groupe (issu du Programme OPE aval), présentée par le Directeur du Programme OPE.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 9 février, 23 avril, 23/24 juillet et 11 décembre 2024.

2.2.10 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS [1]



* *Hors membres représentant les salariés.*

2.2.10.1 Composition [2]

Le Comité des Rémunérations et des Nominations doit être composé d'au moins trois membres qualifiés d'indépendants (dont le Président) pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est constitué de :

- M. Jean-Michel Severino, membre indépendant et Président du Comité ;
- M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant et Membre Référent du Conseil ;
- Mme Delphine Roussy, membre non indépendant (non exécutif) représentant les salariés ;
- M. Pascal Vinet, membre indépendant.

Du fait de leurs formations et expériences, tous les membres du Comité ont des expertises pertinentes dans les domaines du périmètre des travaux du Comité :

- M. Jean-Michel Severino :
  - Social, RH et Gouvernance [3] : administrateur de Phitrust Impact Investors, ex-administrateur référent de Danone et ex-Président de son comité de gouvernance et de rémunération, ex-membre du comité de gouvernance de Orange,
  - Environnement, climat et biodiversité [3] : au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du comité d'investissement de Energy Access Ventures (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des critical friends de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia) :
- M. Thierry Le Hénaff :
  - Direction d'entreprise internationale : PDG d'Arkema depuis 2006,
  - Social, RH et Gouvernance [3] : PDG d'Arkema, groupe international (plus de 21 000 salariés répartis dans plus de 55 pays) ;
- Mme Delphine Roussy :
  - Social, RH et Gouvernance [3] : différents mandats de représentation du personnel,
  - Industrie : expérience professionnelle chez Philips et chez Michelin ;
- M. Pascal Vinet :
  - Direction d'entreprise internationale : Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide, supervision de la fonction Groupe Sécurité et Système Industriel,
  - Industrie : ex Directeur Général d'Airgas (activités Industriel Marchand et Santé d'Air Liquide aux États-Unis) et supervision des pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde et de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand d'Air Liquide.

(1) Au 31 décembre 2024.
(2) Depuis mai 2024. Entre janvier et mai 2024, sa composition était la suivante : M. Jean-Pierre Duprieu, Président, Mme Anne-Sophie de La Bigne, M. Thierry Le Hénaff et Mme Delphine Roussy (tous qualifiés de membre indépendant à l'exception de Mme Roussy). Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 2.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2024.
(3) Cf. également le tableau des expertises des membres au regard des enjeux de durabilité du chapitre 2.1.3.3 du présent rapport.

2.2.10.2 **Mission et fonctionnement**

Les missions et les règles de fonctionnement du Comité sont définies dans son Règlement intérieur, disponible sur le site Internet www.michelin.com et portent notamment sur :

- les politiques de rémunération et de nomination des cadres dirigeants ;
- la politique de gestion des talents, Diversités et Inclusion ;
- la politique de nomination des Gérants (plan d'évolution de carrière et de succession), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) [(1)] ;
- les rémunérations des mandataires sociaux (Gérants, Président et membres du Conseil de Surveillance), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) [(1)] ;
- la composition du Conseil et de ses Comités et notamment le plan de succession de leurs membres et de leurs Présidents.

2.2.10.3 **Activité en 2024**

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2024 (5 février, 22 avril, et 21 octobre). Le taux global de participation aux réunions du Comité a été de 100 %.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- le plan de succession des Gérants (cf. le chapitre 2.1.4 du présent rapport) : poursuite du processus avec le Président de l'Associé Commandité non Gérant (plusieurs réunions) ;
- l'examen de la rémunération variable des mandataires sociaux exécutifs. Début 2024, le Comité a analysé et a soumis au Conseil de Surveillance ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération attribués par la Société à ses dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2023 en vue d'une soumission aux Associés Commandités (la SAGES, Associé non Gérant, et M. Florent Menegaux, Président de la Gérance) ; ces éléments de rémunération ont été présentés au vote de l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 et approuvés (8e à 10e résolutions).

  Le Comité a analysé et recommandé au Conseil de Surveillance la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice 2024, soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 qui a approuvé la résolution correspondante (6e résolution).

  Début 2025, le Comité a analysé les différentes composantes de ces rémunérations et a constaté le résultat des objectifs de performance applicables aux rémunérations variables (annuelle, actions de performance) puis a transmis au Conseil de Surveillance ses conclusions et recommandations ;
- l'examen de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance. Sur recommandation du Comité, le Conseil de Surveillance a examiné le montant de la rémunération attribuée à sa Présidente au cours de l'exercice 2023 ; le Conseil a ensuite soumis ces éléments à l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 qui a approuvé les résolutions correspondantes (8e et 11e résolutions).

  Le Comité a analysé et recommandé au Conseil de Surveillance la politique de rémunération de la Présidente et des membres du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2024 (incluant une rémunération spécifique des activités de la Présidence du Conseil), soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 qui a approuvé la résolution correspondante (7e résolution) ;
- l'examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts. Le Comité a réalisé sa revue annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, en examinant en particulier le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues entre les membres du Conseil de Surveillance et la Société [(2)] ;
- le plan de succession des cadres dirigeants. Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance examine périodiquement les plans de succession et de carrière des dirigeants du Groupe, Gérants et membres actuels ou pressentis du Comité Exécutif du Groupe, lui permettant de préparer les renouvellements ou remplacements nécessaires aux échéances prévues ou afin de faire face à une situation de crise.

  Dans cette perspective et depuis plusieurs années, cette revue périodique a consisté pour le Comité des Rémunérations et des Nominations à prendre connaissance (i) des revues d'évaluation des personnes-clés, effectuées par la Direction avec l'assistance d'un cabinet extérieur, avec qui le Président du Comité a eu des échanges de qualité, et (ii) des composantes, objectifs et cibles de rémunération des membres du Comité Exécutif du Groupe présentées par la Direction ;
- la gestion des talents et des Diversités et Inclusion. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a notamment examiné en 2024 l'évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe, la politique de gestion des talents et les plans d'actions en matière de promotion des Diversités et Inclusion, au sein des instances dirigeantes et dans l'ensemble du Groupe ;
- le plan de succession des membres du Conseil de Surveillance et les recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 17 mai 2024 et du 16 mai 2025. À la demande du Conseil de Surveillance, le Comité a étudié les projets de nominations de membres du Conseil de Surveillance liés aux échéances de mandat.

(1) Comme décrit au chapitre 2.1.4 ci-dessus.
(2) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le chapitre 2.2.6 du présent rapport.

La description des travaux et des recommandations du Comité au Conseil de Surveillance figure :

- dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2023 (rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions) pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 17 mai 2024,
- dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2024 (rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions) pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 16 mai 2025, et
- dans le chapitre 2.2.4 du présent rapport pour le suivi du plan de succession des membres du Conseil de Surveillance ;
- la politique d'actionnariat salarié. Le Comité s'est vu présenter la situation de l'actionnariat salarié du Groupe ainsi que les principales caractéristiques du plan d'actionnariat salarié lancé en 2024 ;
- la politique de rémunération variable. Le Comité a examiné comme chaque année la situation et les évolutions de la politique Groupe de rémunération variable et l'attribution d'actions de performance.

Le Président du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 9 février, 23 avril et 11 décembre 2024.

2.2.11 COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (CRSE) (1)



* *Hors membres représentant les salariés.*

2.2.11.1 Composition (2)

Le Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise doit être composé d'au moins trois membres qualifiés d'indépendants (dont le Président) pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance.

Le Comité RSE est constitué de :

- Mme Monique Leroux, membre indépendante et Présidente du Comité ;
- M. Jean-Christophe Laourde, membre non indépendant (non exécutif) représentant les salariés ;
- M. Jean-Michel Severino, membre indépendant ;
- M. Wolf-Henning Scheider, membre indépendant.

Du fait de leurs formations et expériences, tous les membres du Comité ont des expertises pertinentes dans les domaines du périmètre des travaux du Comité :

- Mme Monique Leroux :
  - Social, RH et Gouvernance (3) : *Fellow* de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada (ICD), ex-Présidente du conseil d'Investissement Québec et du Mouvement Desjardins avec des politiques novatrices en développement durable et climat, Présidente du comité de Gouvernance et ESG de BCE/Bell,
  - Environnement, Climat et Biodiversité (3) : membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada - G7 Impact Task Force), rapport sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada (ICD/TMX) comprenant des recommandations majeures sur les sujets RSE ;
- M. Jean-Christophe Laourde :
  - Social, RH et Gouvernance (3) : Mandats de représentation du personnel chez Michelin, membre du conseil syndical Chimie AURA,
  - Environnement, Climat et Biodiversité (3) : participation active au *Shift Project, Time for the planet*, membre du pôle Environnement de son organisation syndicale ;
- M. Jean-Michel Severino :
  - Social, RH et Gouvernance (3) : administrateur de Phitrust Impact Investors, ex-administrateur référent de Danone et ex-Président de son comité de gouvernance et de rémunération, ex-membre du comité de gouvernance de Orange,
  - Environnement, climat et biodiversité (3) : au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du comité d'investissement de *Energy Access Ventures* (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des *critical friends* de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia) ;

(1) Au 31 décembre 2024.
(2) Depuis mai 2024. Entre janvier et mai 2024, sa composition était la suivante : Mme Monique Leroux, Mme Anne-Sophie de La Bigne, M. Jean-Christophe Laourde et M. Jean-Michel Severino (tous qualifiés de membre indépendant à l'exception de M. Laourde). Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 2.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2024.
(3) Cf. également le tableau des expertises des membres au regard des enjeux de durabilité du chapitre 2.1.3.3 du présent rapport.

- M. Wolf-Henning Scheider :
  - Social, RH et Gouvernance [3] : Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG,
  - Direction d'entreprise internationale : membre du Comité Exécutif, Responsable des placements privés de Partners Group AG, ex-CEO de ZF Group, Mahle et dirigeant de Bosch Industrie : ex-CEO de ZF company, Mahle et dirigeant de Bosch,
  - Secteur Automobile et Mobilités : ex-dirigeant de groupes internationaux du secteur automobile et ancien membre du Conseil d'Administration de VDA (*German automotive industry association*).

2.2.11.2 Mission et fonctionnement

Les missions, les règles de fonctionnement du Comité et ses modalités d'interaction avec les autres comités sont définies dans son Règlement intérieur, disponible sur le site Internet www.michelin.com.

Ce Comité exerce son activité sur les différents domaines de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, en étroite coordination avec les autres Comités du Conseil s'agissant de sujets intéressant ces Comités, en particulier avec le Comité d'Audit sur la gestion des risques RSE et sur les informations en matière de durabilité.

À l'occasion du premier exercice d'application de la CSRD et de la préparation du 1er rapport de durabilité, les principales missions du Comité RSE en matière de durabilité, définies dans son Règlement intérieur précité, sont indiquées ci-dessous :

- examiner la stratégie, les ambitions, les politiques et les engagements du Groupe en matière de durabilité, notamment dans les domaines :
  - environnement et climat/décarbonation,
  - droits humains,
  - hygiène, santé et sécurité,
  - gestion des personnes et cohésion sociale,
  - éthique et conformité,

  et formuler des recommandations à cet égard ;
- s'assurer de la conformité de la stratégie du Groupe à ses objectifs en matière de durabilité ainsi que de l'adéquation des actions mises en œuvre par rapport aux objectifs poursuivis ;
- s'assurer du bon niveau d'engagement de la CGEM et du Groupe en matière de durabilité par rapport aux attentes des différentes parties prenantes.

À ce titre le Comité :

- s'assure que le système de pilotage interne en matière de durabilité est robuste et répond aux attentes et exigences externes qu'il aura identifiées ;
- s'assure, en coordination avec le Comité d'Audit, que la direction de la CGEM procède, en application du principe de double matérialité, à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux de durabilité (IRO) ayant une influence sur le Groupe, et analyse les risques financiers et les IRO, notamment en vue de la cartographie des risques et de la matrice de double matérialité ;
- est informé par le Comité d'Audit des travaux que ce dernier réalise en lien avec les enjeux de durabilité, notamment ceux ayant trait à l'information en matière de durabilité et à son établissement, ceux relatifs aux systèmes de contrôle interne et de gestion des risques liés à la durabilité, ainsi que ceux relatifs à la supervision des Commissaires aux Comptes chargés de la certification des informations de durabilité ;
- examine les politiques, référentiels et chartes du Groupe en matière de durabilité et s'assure de leur efficacité ;
- donne un avis sur la complétude des thèmes abordés par les informations en matière de durabilité incluses dans le rapport annuel de gestion et fait des recommandations pour les éditions suivantes ;
- examine les indicateurs de durabilité présentés par la direction de la CGEM ;
- examine annuellement les thèmes abordés par le Comité Corporate des Parties Prenantes de Michelin, présentés par la direction de la CGEM ;
- examine annuellement une synthèse des notations extra-financières réalisées sur le Groupe ;
- effectue une veille externe des normes et bonnes pratiques en matière de durabilité.

2.2.11.3 **Activité en 2024**

Le Comité s'est réuni à six reprises en 2024 (5 février, 22 avril, 12 juillet, 22 juillet, et 10 décembre (deux réunions), dont trois réunions communes avec le Comité d'Audit (et deux réunions non programmées en début d'exercice)). Le taux global de participation aux réunions programmées du Comité a été de 93,8 %.

Les présentations ont généralement été effectuées par le Responsable de la Direction Corporate Développement Durable et Impact, avec la participation d'autres Directeurs(trices) ou responsables de départements, le cas échéant.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- De manière transverse :
  - le Comité a suivi la préparation du 1er rapport de durabilité dans le cadre de la CSRD (plusieurs réunions communes avec le Comité d'Audit) : revue des travaux effectués sur les indicateurs, la structure et la rédaction du rapport, ainsi que des échanges avec les auditeurs de durabilité, présentée par la Responsable Finance Durable de la Direction Financière ; avec la présentation par les auditeurs de durabilité (lors d'une des réunions) d'un état des évolutions de la réglementation ainsi que de leur plan d'audit,
  - le Comité a revu l'analyse de double matérialité (plusieurs réunions, communes avec le Comité d'Audit) : suivi de l'avancement et revue de l'analyse de double matérialité, comportant une revue complète des IRO identifiés et des indicateurs correspondants (KPI), ainsi que les échanges avec les auditeurs de durabilité portant sur l'avancement de leurs travaux et de leur plan d'audit, par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe et le Responsable de la Direction Corporate Développement Durable et Impact,
  - le Comité s'est vu présenter les principes de pilotage des dimensions RSE, dont la gouvernance est organisée autour de cinq thèmes (Environnement ; Droits de l'Homme ; Hygiène, santé et sécurité des personnes ; Comité Ethique ; Finance Durable), complétée par les travaux du Comité Corporate des Parties Prenantes,
  - le Comité a continué sa veille sur les évolutions réglementaires, en particulier la CSRD, y compris les *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), les standards et normes de reporting de durabilité adoptés dans un cadre international (*International Financial Reporting Standards* – IFRS S1 et S2), et a effectué une revue générale de ces dispositions ainsi que des moyens déployés par l'Entreprise pour les appliquer ; ces éléments ont été exposés par la Responsable Finance Durable de la Direction Financière,
  - le Comité a continué d'analyser les activités éligibles au regard de la Taxonomie européenne, présentées par le Gérant et Directeur Administratif et Financier,
  - le Comité a revu l'évolution de la valorisation des externalités environnementales, principalement les émissions de CO_2, les émissions de Composés Organiques Volatils (COV) et les prélèvements d'eau, présentée par le Gérant et Directeur Administratif et Financier et la Directrice Financière Déléguée,
  - le Comité a établi son programme de travail pour 2025 ;
- Dans le domaine de la responsabilité environnementale du Groupe, le Comité a analysé :
  - l'application de la démarche de durabilité dans l'exploitation du caoutchouc naturel : état des réglementations (dont la *Regulation on Deforestation-free Products* (EUDR) et la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D)) et leurs conséquences pour la Supply Chain, présentée par le Responsable du segment Environnement et Caoutchouc Naturel de la Direction Opérationnelle des Achats du Groupe,
  - la question des *Tire and Road Wear Particles* (TRWP) : état de la réglementation, contexte, enjeux et impacts, présentée par le Responsable en charge de ce sujet à la Direction Opérationnelle de la Recherche et du Développement ;
- Dans le domaine de la responsabilité sociale et sociétale, le Comité a analysé les travaux effectués pendant l'exercice par le Comité Corporate des Parties Prenantes de Michelin.

La Présidente du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 9 février, 23-24 juillet et 11 décembre 2024.

RÉMUNÉRATIONS

2.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2025

2.3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Depuis 2014, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est soumise à l'Assemblée générale ordinaire annuelle et depuis 2020 suivant les conditions et modalités prévues par la loi PACTE entrée en vigueur cette même année.

Les Associés Commandités et, sur les recommandations de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance de la Société, soumettent pour l'exercice 2025 la politique de rémunération des Gérants d'une part, et du Conseil de Surveillance d'autre part, à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Conformément à l'article L. 22-10-76-I du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux doit être conforme à l'intérêt social de la Société et contribuer à sa stratégie commerciale et à la pérennité de la Société. Cette politique de rémunération établit un cadre de rémunération compétitif, adapté à la stratégie et au contexte de l'Entreprise et a notamment pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme ; en cela elle respecte l'intérêt social du Groupe et est conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Cette politique contribue à la stratégie commerciale de la Société en ce qu'elle tient compte des performances du Groupe dans le calcul des rémunérations variables notamment pour les raisons suivantes :

- la part des rémunérations variables (annuelle, pluriannuelle) de la Gérance est prépondérante au sein de leur rémunération globale ; et
- le montant effectivement versé de ces rémunérations dépend de l'atteinte d'objectifs fixés sur des indicateurs de performance majeurs du Groupe, également partagés par les salariés des sociétés du Groupe.

Cette politique contribue à la pérennité de la Société en ce qu'elle tient compte des performances du Groupe dans le calcul des rémunérations variables, notamment pour les raisons suivantes :

- pour l'ensemble de la Gérance :
  - les indicateurs de performance applicables aux rémunérations variables (annuelle et pluriannuelle) présentent des caractères de durabilité (*Sustainability*) qui sont le reflet de la stratégie du Groupe,
  - la rémunération pluriannuelle, sous forme d'attribution d'actions de performance (i) prévoit que le nombre effectivement livré à l'échéance est fonction de l'atteinte d'objectifs de performance à satisfaire sur plusieurs exercices, et (ii) est assortie d'une obligation de conservation d'une partie des actions reçues, pendant toute la durée du mandat ;
- pour le Président de la Gérance, la politique de rémunération prend en compte son statut d'Associé Commandité, responsable solidairement sur ses biens propres des dettes de la Société, et lui attribue sa rémunération variable annuelle sur la base des sommes dues aux Associés Commandités sur les bénéfices de la Société, s'ils existent ;
- pour le Conseil de Surveillance, l'assiduité de ses membres aux réunions du Conseil et de ses différents Comités, programmées en début d'année, est prise en compte de manière prépondérante pour le calcul du versement de leur rémunération au titre de membre du Conseil et d'un Comité, le cas échéant.

Dans le processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération, la Société a choisi de prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (« MFPM » ou le « Périmètre ») [(1)].

Les Gérants partageront en 2025 avec les salariés éligibles des sociétés du Groupe les mêmes critères et indicateurs quantitatifs de performance, définis par le Conseil de Surveillance pour leurs rémunérations variables annuelle et pluriannuelle.

(1) La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux), il n'a pas été estimé pertinent de retenir le périmètre social.

Le processus d'élaboration, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération permet, grâce à l'intervention du Conseil de Surveillance et de son Comité des Rémunérations et des Nominations, composé uniquement de membres indépendants (hors membre représentant les salariés), d'éviter les conflits d'intérêts. Les modalités de gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil de Surveillance sont détaillées au chapitre 2.2.6.

Il n'est pas prévu que les Associés Commandités, en ce qui concerne les Gérants, ou le Conseil de Surveillance, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, puissent déroger, au sens du deuxième alinéa de l'article L. 22-10-76-III du Code de commerce, à l'application de la politique de rémunération.

La politique de rémunération 2025 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2024 :

- la 6e résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 2.3.2 ci-après ;
- la 7e résolution, concernant la politique applicable aux membres du Conseil de Surveillance, détaillée au chapitre 2.3.3 ci-après.

2.3.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE LA GÉRANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des Gérants, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2024 (6e résolution).

2.3.2.1 Principes de détermination de la rémunération

En ce qui concerne le Président de la Gérance et Associé Commandité, sa rémunération fait l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance. Cette rémunération est :

- pour sa composante variable annuelle, prélevée sur une quote-part du résultat net de l'exercice (tel que précisé au chapitre 2.3.2.3 ci-dessous) ;
- pour sa composante variable pluriannuelle, attribuée sous forme d'actions de performance de la Société ;
- pour sa composante fixe, versée par une filiale de la Société en contrepartie de ses fonctions de Président de cette société.

Concernant le Gérant non Commandité, sa rémunération annuelle fixe et variable et sa rémunération variable pluriannuelle, attribuée sous forme d'actions de performance de la Société, font l'objet de décisions des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance.

D'autre part, le Comité des Rémunérations et des Nominations examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe aux membres de la Gérance. Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées aux membres de la Gérance sont mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

2.3.2.2 Rémunération fixe

En 2025 :

- le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité, est égal à 1 100 000,00 € ;
- le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Chapot, Gérant non Commandité, est égal à 770 000,00 €.

Ces montants demeureront inchangés jusqu'en 2026, terme des mandats actuels.

2.3.2.3 Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

Principes communs

Afin d'assurer une convergence forte avec les performances de la Société et d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme, la partie variable attribuée chaque année aux Gérants comprend une part variable annuelle et une part variable pluriannuelle, toutes deux soumises à conditions de performance.

Cette structure a pour effet de faire évoluer l'ensemble de cette part variable non seulement selon le résultat atteint sur l'exercice, mais aussi au regard de la satisfaction sur plusieurs années de conditions de performance supplémentaires, essentielles pour le déploiement de la stratégie de Michelin dans une orientation résolument durable.

Les niveaux et conditions de rémunération des Gérants sont déterminés en tenant compte d'une part des fonctions de Président de la Gérance et Gérant Commandité, et d'autre part de la différence de statut entre un Gérant Commandité et un Gérant non Commandité.

Rémunération variable annuelle

Pour M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité

En raison de leur responsabilité indéfinie et solidaire sur leur propre patrimoine, les Associés Commandités ont droit à une quote-part des bénéfices de l'exercice écoulé (appelée « Tantièmes ») déterminée dans les conditions définies par les statuts de la Société. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces Tantièmes que si et seulement si la Société réalise des bénéfices [1].

Modalités d'attribution

Les Tantièmes sont définis par les articles 12 et 30 des statuts de la Société, qui prévoient que :

- la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) est déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;
- la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant est d'un montant égal à celui revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s), au titre de la rémunération variable annuelle ou sous quelque forme que ce soit (notamment de la valeur des actions de performance livrées).

Le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités demeure en tout état de cause plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Modalités de détermination

- En début de chaque exercice, les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations des propositions de critères de performance et d'objectifs cohérents avec la *guidance* et les informations communiquées au marché ;
- le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les propositions des Gérants, en tenant compte :
  - de la recommandation n° 25 du Code AFEP/MEDEF relative aux principes de détermination et au contenu des éléments de la rémunération,
  - des pratiques des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40 et des benchmarks pertinents,
  - des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin,
  - de la variabilité intrinsèque du résultat,
  - des perspectives des résultats futurs,
  - du caractère particulier du statut d'Associé Commandité ;
- le Comité des Rémunérations et des Nominations partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance ;
- au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère et décide des critères et objectifs pour l'exercice en cours ;
- les Associés Commandités se réunissent alors pour établir la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice en cours et formaliser, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires des résolutions correspondantes, (i) pour le Gérant Commandité, par une convention entre les Associés Commandités, la part des résultats de cet exercice pouvant être attribuée au Gérant Commandité à titre de rémunération variable annuelle dans les limites fixées par les statuts, et (ii) pour le Gérant non Commandité, par une décision des Associés Commandités, les éléments de rémunération annuelle le concernant ; lesdites convention et décision tenant compte et intégrant les critères de performance et objectifs de rémunération variable annuelle fixés par le Conseil de Surveillance et ce, après consultation et délibération de ce dernier ;
- le Président de la Gérance, après confirmation de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, soumet à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les projets de résolutions correspondants dans les conditions de la réglementation en vigueur.

À la clôture de chaque exercice, le Comité des Rémunérations et des Nominations apprécie les résultats atteints en lien avec les objectifs applicables et présente ses recommandations au Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance statue sur l'évaluation des objectifs effectuée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et partage cette évaluation avec l'Associé Commandité non Gérant.

Les Associés Commandités valident les éléments de rémunération variable annuelle et pluriannuelle à verser ou à livrer au Président de la Gérance Associé Commandité sur la base de l'évaluation par le Conseil de Surveillance de l'atteinte des objectifs sur les critères de performance.

Structure de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Florent Menegaux serait prélevée en totalité sur les Tantièmes et serait constituée des deux parties suivantes :

- une partie n° 1 [2], déterminée en lien avec sa responsabilité financière et juridique d'Associé Commandité, donnerait droit à un montant :
  - égal à 4 % de l'assiette des Tantièmes (égale à 0,6 % du résultat net consolidé),
  - plafonné à 150 % du montant total obtenu au titre des objectifs de la partie n° 2 (nouveau plafonnement introduit dans la politique de rémunération 2025) ;
- une partie n° 2, calculée sur une assiette établie en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et déterminée par les résultats des critères et objectifs de performance décidés par le Conseil de Surveillance.

(1) Les Tantièmes perçus par l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) sont pour la quasi-totalité affectés à la réserve de prévoyance qu'il a constituée dans les conditions prévues dans ses statuts.
(2) Le calcul de ce critère relatif au résultat net est adapté pour tenir compte de la responsabilité de M. Florent Menegaux en tant qu'Associé Commandité.

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2025 sont partagés avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable et sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuil, cible et plafond. Les critères de la politique de rémunération 2024 ont été reconduits pour 2025, avec comme seule évolution la mise à jour du critère relatif aux accidents du travail, qui devient le *Total Recordable Injury Rate* (TRIR, en remplacement du *Total Case Incident Rate* précédemment utilisé), tel que présenté dans le rapport de durabilité [1].

	Critère	Ambition	Mesure [1]	Min	Cible	Max
Critère et objectif quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/ partie n°1	Résultat net	Performance économique	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A
			Valeur de l'indicateur *(sur l'assiette des Tantièmes)*	4 %	4 %	4 % [2]
Critères et objectifs quantitatif/partie n° 2 *(soit 50 % de la rémunération fixe en cible)*	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2025 *(parité 2024, iso-périmètre)*	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	3 300 M€	3 700 M€	3 800 M€
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 700 M€	2 000 M€	2 200 M€
Total quantitatif/partie n°2				0 %	50 %	75 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 *(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)*	Mise en place de la stratégie *(déploiement des transformations)*	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ *Balanced Score Card*			
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Niveau du *Total Recordable Injury Rate* (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	5,1	4,7	4,6
	Taux de féminisation *(périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)*	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	24,5 %	25,5 %	26,5 %
	Niveau d'émission de CO_2 *(Scopes 1 et 2)*	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %
			Valeur de l'indicateur	1,94 mT	1,84 mT	1,74 mT
Total qualitatif et quantifiable / partie n°2				0 %	30 %	45 %
Total quantitatif et qualitatif / partie n°2 (soit hors critère portant sur Résultat net)				**0 %**	**80 %**	**120 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA REMUNERATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2				**0 %**	**N/A**	**150 %**
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS						**1 650 000 [3]**

(1) Pour chaque critère de la partie 2 sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

(2) Le montant attribué au titre de cette partie n° 1 sera plafonné à 150 % du montant total obtenu au titre des objectifs de la partie n° 2.

(3) La totalité de la rémunération variable annuelle serait prélevée sur les Tantièmes.

(1) Cf. les informations présentées dans le chapitre 4 (p. 271) du présent Document d'enregistrement universel 2024.

Pour M. Yves Chapot, Gérant non Commandité

Modalités de détermination

La détermination et l'évaluation des objectifs des critères de performance seraient effectuées de la même manière que pour le Président de la Gérance, à l'exception des spécificités liées au statut d'Associé Commandité.

Structure de la rémunération variable annuelle

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2025 sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuil, cible et plafond. Comme pour le Président de la Gérance, les critères de la politique de rémunération 2024 ont été reconduits pour 2025, avec comme seule évolution la mise à jour du critère relatif aux accidents du travail, qui devient le *Total Recordable Injury Rate* (TRIR, en remplacement du *Total Case Incident Rate* précédemment utilisé), tel que présenté dans le rapport de durabilité [1].

	Critère	Ambition	Mesure [1]	Min	Cible	Max
Critères et objectifs quantitatifs *(soit 70 % de la rémunération fixe en cible)*	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %
			Valeur de l'indicateur	1 800 M€	2 000 M€	2 200 M€
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2025 *(parité 2024, iso-périmètre)*	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	3 300 M€	3 700 M€	3 800 M€
	Evolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 700 M€	2 000 M€	2 200 M€
TOTAL QUANTITATIF				**0 %**	**70 %**	**105 %**
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables *(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)*	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ *Balanced Score Card*			
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Niveau du *Total Recordable Injury Rate* (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	5,1	4,7	4,6
	Taux de féminisation *(périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)*	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	24,5 %	25,5 %	26,5 %
	Niveau d'émission de CO_2 *(Scopes 1 et 2)*	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %
			Valeur de l'indicateur	1,94 mT	1,84 mT	1,74 mT
TOTAL QUALITATIF ET QUANTIFIABLE				**0 %**	**30 %**	**45 %**
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net				**0 %**	**80 %**	**120 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNERATION FIXE				**0 %**	**100 %**	**150 %**
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS						**1 155 000**

(1) Pour chaque critère sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

(1) Cf. les informations présentées dans le chapitre 4 (p. 271) du présent Document d'enregistrement universel 2024.

Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance

Afin d'aligner les objectifs de moyen/long terme des Gérants avec les objectifs appliqués aux attributions d'actions de performance dont bénéficient les salariés éligibles des sociétés du Groupe, depuis 2020 cette rémunération prend la forme d'une attribution d'actions de performance Michelin.

Les conditions, critères et objectifs de ces attributions pour 2025 sont établis dans le cadre de l'autorisation d'émission destinée aux Gérants et aux salariés des sociétés du Groupe Michelin, approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 [(1)].

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé de reconduire en 2025 les indicateurs de la politique de rémunération 2024, en adaptant leurs objectifs, et en remplaçant l'indicateur composite de performance environnementale industrielle (*i-MEP*) par deux indicateurs matériels pour Michelin, présentés dans le rapport de durabilité :

- le taux de matériaux renouvelables et recyclés dans les pneus (TMRR) [(2)], qui est au cœur de la transformation de l'activité industrielle de Michelin et qui constitue également une mesure du niveau des émissions de CO_2 de ses fournisseurs de matières premières ;
- la réduction de la résistance au roulement des pneumatiques [(3)], qui est la contribution de Michelin au Scope 3 / Usage (le plus important) des émissions de CO_2.

Les principales particularités concernant les attributions susceptibles d'être effectuées en 2025 au profit des Gérants sont les suivantes :

- les attributions sont décidées annuellement par le Président de la Gérance sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance ;
- pour la durée de la résolution proposée à l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023, l'ensemble des attributions aux Gérants sera limité à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société au moment de l'approbation de la résolution précitée par l'Assemblée générale ;
- par ailleurs, pour le Président de la Gérance, le nombre d'actions de performance à attribuer en 2025 serait limité à hauteur d'une valeur de 140 % de sa rémunération fixe 2025 [(4)] et pour le Gérant non Commandité, l'attribution effectuée en 2025 serait limitée à hauteur d'une valeur de 120 % de sa rémunération fixe 2025 [(4)] ; ces niveaux d'attribution se situent au niveau de la médiane pour les dirigeants de l'indice de référence ayant des fonctions équivalentes [(5)] ;
- les Gérants seront soumis à une obligation de conservation, pendant toute la durée de leur mandat à hauteur de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues et s'engagent à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque sur les actions de performance jusqu'à la fin de cette période de conservation ;
- pour le Président de la Gérance et Associé Commandité, les actions de performance attribuées ne pourront lui être livrées qu'à la condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédent celui au cours duquel les actions seraient livrées ;
- en cas de cessation de mandat d'un Gérant :
  - consécutive à une démission ou à une révocation pour faute, la totalité des droits attribués pour l'acquisition d'actions sera perdue,
  - pour toute autre raison, c'est-à-dire notamment en cas de cessation de mandat à son échéance normale intervenant avant la fin de la période d'acquisition des actions, les droits initialement attribués seraient conservés au prorata de la présence du Gérant pendant la période d'acquisition des actions, étant précisé que cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat [(6)].

(1) 14e résolution, approuvée par 87,04 % des voix. Le détail de cette autorisation figure en pages 455 à 457 du Document d'enregistrement universel 2022.
(2) Cf. les références des informations dans les notes du tableau ci-après.
(3) Cf. les références des informations dans les notes du tableau ci-après.
(4) Calculée selon la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin sur les 20 séances de Bourse précédant la date d'attribution, affectée d'un discount égal à la valeur des dividendes non reçus pendant la période de *vesting*.
(5) Selon l'analyse effectuée en 2022 par le Comité des Rémunérations et des Nominations à partir des résultats de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.
(6) En cas d'invalidité ou de décès, les prorata et période d'exposition ne trouveront pas à s'appliquer.

Les critères et objectifs de performance sont les suivants :

Critères	Ambition	Indicateur	Poids
Évolution relative du cours de l'action	Performance boursière	L'évolution de l'action Michelin doit être comprise entre 0 (seuil) et 5 points (plafond) de plus que celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2024 et 2027 (moyenne des cours de clôture quotidiens des deux années de référence)	20 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	Planète	L'amélioration de la résistance au roulement (RR) [1] doit être comprise entre 6 % (seuil) et 7 % (plafond) en 2027 versus 2020	10 %
	Planète	Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) [1] doit être compris entre 31 % (seuil) et 35 % (plafond) en 2027	10 %
	Personnes	L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe sur trois ans (sur une base consolidée et en données comparables), doit être comprise entre 83,0 points (seuil) et 85,0 points (plafond)	20 %
Performance opérationnelle	Performance économique	Le taux de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des activités hors pneus et distribution [2] doit être compris entre 2 % (seuil) et 6% (plafond) entre 2025/2024, 2026/2025 et 2027/2026	20 %
	Performance économique	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe [3] doit être compris entre 10,5 % (seuil) et 12 % (plafond) en 2027	20 %

(1) Cf. les présentations de ces indicateurs dans le Document d'enregistrement universel 2024 aux chapitres 4.6.4.1 (p. 255-256) pour les matériaux renouvelables et 4.2.1.2, 4.2.2.3 et 4.2.3 (p. 198-202) pour la résistance au roulement ; sur le périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4e exercice de consolidation comptable.
(2) À iso-parité et iso-périmètre.
(3) Y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation égale ou supérieure au seuil : attribution proportionnelle et progressive jusqu'à un certain plafond.

2.3.2.4 Avantages en nature et rémunérations d'administrateur

Chaque Gérant bénéficie d'un avantage en nature correspondant à la mise à disposition d'une voiture.

Ils ne perçoivent aucune rémunération au titre d'un mandat d'administrateur versée par la Société ou des filiales de son Groupe.

En leur qualité de mandataires sociaux de la Société ou de la filiale MFPM, M. Menegaux et M. Chapot doivent pouvoir bénéficier des régimes Frais de santé et Prévoyance dans les mêmes conditions que les salariés de la Société ou de la MFPM.

2.3.2.5 Options de souscription/d'achat d'actions

Aucun Gérant ne bénéficie d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou de filiales de son Groupe.

2.3.2.6 Retraite

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

M. Menegaux, en sa qualité de Président de la société filiale MFPM, et M. Chapot, en sa qualité de Gérant non Commandité de CGEM ont accès au régime de Retraite Supplémentaire Executive Michelin dont les conditions sont décrites respectivement aux chapitres 2.4.3.5 et 2.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2024.

En application des dispositions de l'ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, ce régime a été fermé aux nouveaux entrants après le 4 juillet 2019 et gelé de façon à ce qu'aucun nouveau droit supplémentaire ne soit créé pour les affiliés existants après le 31 décembre 2019.

Compte tenu du règlement de ce régime, le pourcentage de droit acquis par chacun des Gérants ouvre droit à une rente plafonnée correspondant à 15 % de taux de remplacement.

Si un Gérant venait à ne plus pouvoir bénéficier du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, il pourra néanmoins lui être proposé alternativement (i) un nouveau régime de retraite à cotisations définies ou (ii) la mise en place d'un dispositif alternatif de constitution d'une retraite pouvant notamment prendre la forme de l'attribution d'un capital d'amorçage, en numéraire ou en actions, et d'un versement annuel destiné à lui permettre de se constituer une retraite.

Les Gérants bénéficient au titre de leur mandat du Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

2.3.2.7 Indemnité de départ contraint

Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, un Gérant peut avoir droit, à l'initiative de la SAGES, Associé Commandité non Gérant, et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité versée par la Société d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

Cette indemnité statutaire est soumise par le Conseil de Surveillance au résultat des critères de performance applicables à la rémunération variable annuelle, calculé selon la formule suivante :

[Rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat] x [moyenne (exprimée en %) des résultats atteints au titre de la rémunération variable annuelle, applicables aux trois exercices clos précédant le départ.]

En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.

2.3.2.8 Non-concurrence

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, chaque Gérant est soumis à un engagement de non-concurrence.

Si la Société décidait d'appliquer cet engagement de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, dans les conditions rappelées au chapitre 2.6.1.12 du présent Document d'enregistrement universel 2024 :

- M. Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, aurait droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur la base de sa dernière rémunération fixe annuelle ;
- M. Yves Chapot, Gérant non Commandité, aurait droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur l'assiette constituée par la dernière rémunération définie dans son contrat de travail, suspendu, correspondant au poste qu'il occupait avant d'être nommé Gérant ; les termes de cet engagement seraient modifiés en 2025 afin que l'assiette précitée soit indexée sur l'évolution moyenne de la rémunération des membres du Comité Exécutif du groupe Michelin pendant la période de suspension de son contrat de travail.

Conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement des indemnités précitées est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

Conformément au Code AFEP/MEDEF :

- la Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause ;
- dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. le chapitre « Indemnité de départ contraint » ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

2.3.2.9 Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu d'attribuer de rémunération exceptionnelle à un Gérant.

2.3.2.10 Contrat de travail

En raison de son statut et de ses responsabilités particulières, la politique de rémunération constante prévoit que le Gérant Commandité ne doit pas conserver un contrat de travail avec une société du Groupe y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe.

Dès lors, M. Florent Menegaux n'est plus lié par un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales depuis sa nomination comme Gérant Commandité de la Société.

Par ailleurs, les caractéristiques du mandat de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot ont conduit à ce que son contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu pour les raisons suivantes [(1)] :

- M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination avec le Président de la Gérance qui, selon les dispositions des statuts de la Société, définit les domaines de compétences et fixe les objectifs annuels et les limites des pouvoirs des Gérants ;
- la position d'un Gérant non Commandité peut ainsi être rapprochée de celle d'un Directeur Général Délégué ou d'un membre du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels la recommandation du Code AFEP/MEDEF de mettre fin au contrat de travail ne s'applique pas ;
- M. Yves Chapot travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, ce qui constitue une ancienneté importante ;

(1) Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 2.2.8 sur la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer ».

- les éventuelles autres indemnités exigibles en cas de cessation de mandat (indemnité en cas de départ contraint, indemnité en cas d'application de l'engagement de non-concurrence) seraient réduites ou supprimées afin que l'ensemble des sommes versées en raison du départ, incluant les indemnités résultant de la rupture du contrat de travail suspendu de M. Yves Chapot, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

2.3.2.11 Projet de résolution sur la politique de rémunération de la Gérance

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2024, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

6E RÉSOLUTION

■ Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de rémunération des Gérants telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.2.

2.3.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2024 (7e résolution).

Les membres du Conseil de Surveillance (dont sa Présidente) peuvent recevoir une rémunération fixe annuelle dont le Conseil déterminera l'affectation conformément à la politique de rémunération. En outre, la politique de rémunération a été complétée pour prévoir l'attribution d'une rémunération fixe à la Présidente du Conseil de Surveillance.

Ces éléments de rémunération ont été établis par le Conseil de Surveillance sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

2.3.3.1 Présidence du Conseil de Surveillance

La mission légale du Conseil de Surveillance réside dans le contrôle permanent de la gestion de l'Entreprise, mais elle a été significativement étendue par les dispositions statutaires :

- à l'examen de la qualité de la gestion ;
- à un rôle important dans le plan de succession et la nomination des Gérants ;
- à l'appréciation de certaines opérations importantes comme les opérations de croissance externe.

Le rôle de Président(e) du Conseil de Surveillance, élu(e) par les membres de cet organe consiste à :

- assurer un rôle de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires rappelées ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance en y occupant une place majeure et lui consacrer la majeure partie de son temps, notamment :
  - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants mais aussi avec l'Associé Commandité Non Gérant (la société SAGES) et ses représentants pour assurer une gouvernance fluide,
  - en proposant régulièrement et en mettant en place des améliorations dans les interactions, en lien avec son expérience et les propositions résultant des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil de Surveillance,
  - en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de Michelin à l'occasion de *Governance Roadshows*.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance (la Présidente s'abstenant) a décidé de reconduire la Politique de Rémunération 2024 [(1)] la concernant et de déterminer la rémunération fixe annuelle de Barbara Dalibard à la Présidence du Conseil à hauteur de 400 000 €, répartie entre une rémunération des fonctions de Présidente (350 000 € [(2)]) et une rémunération de membre du Conseil (50 000 €, présentée au chapitre 2.3.3.2 ci-dessous).

(1) Politique de Rémunération 2024 présentée en page 122 du Document d'enregistrement universel 2023 ; la 7e résolution correspondante ayant été approuvée par l'Assemblée générale du 17 mai 2024 par 99,77 % des voix.
(2) Ce niveau de rémunération a été déterminé pour toute la durée des fonctions de Barbara Dalibard en qualité de Présidente du Conseil de Surveillance.

2.3.3.2 Membres du Conseil de Surveillance

Les défis auxquels Michelin fait face, tels que l'innovation technologique, la gestion des risques et le déploiement de sa stratégie, nécessitent une expertise accrue de la part de ses dirigeants et de ses mandataires sociaux.

Les membres du Conseil consacrent un temps de plus en plus important à l'exécution de leur mandat, qu'il s'agisse (i) de leurs missions légales et statutaires, mais aussi (ii) de l'élargissement constant de leurs travaux au sein des comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité RSE, Comité des Rémunérations et des Nominations), et (iii) de leur disponibilité nécessaire à leur formation permanente et spécialement sur les questions émergentes (notamment IA et cybersécurité, adaptation aux évolutions climatiques, évolutions de la responsabilité sociétale).

Les conclusions des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil, les constats de ses membres indépendants, recueillis par le membre référent du Conseil, et la variété croissante des sujets qu'ils sont conduits à examiner témoignent de la qualité de l'engagement des membres du Conseil au bénéfice de l'Entreprise et de ses actionnaires à long terme.

Michelin est soucieux de veiller à la compétitivité de la rémunération du Conseil de Surveillance et en conséquence il est procédé à un réexamen de cette rémunération à un rythme cohérent avec celui de la durée des mandats, sauf évènement important.

Afin de tenir compte de la progression, actuelle et à venir, du nombre de réunions ainsi que de la participation croissante de ses membres aux travaux de plusieurs comités et à la coordination de ces travaux, le Conseil de Surveillance souhaite proposer à l'Assemblée générale (13e résolution) un ajustement de l'enveloppe de rémunération de ses membres à compter de 2025 dont le plafond se situerait à 1 150 000 €, contre 950 000 € actuellement, tel que fixé il y a 3 ans (Assemblée générale du 13 mai 2022), soit à un niveau situé sous la moyenne des enveloppes de rémunération des Conseils d'un périmètre de groupes industriels comparables du CAC40 [(1)].

Ce nouveau plafond n'entrainerait aucun changement des autres éléments de la politique de rémunération pour 2025 par rapport à la précédente politique de rémunération approuvée :

- les montants suivants des parts individuelles versées aux membres du Conseil demeurent les mêmes que pour 2024 et ne sont pas augmentés :
  - un montant de base pour chacun des membres, égal à 50 000 €,
  - un montant supplémentaire n° 1 pour chaque membre titulaire d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 20 000 €,
  - un montant supplémentaire n° 2 pour le Président de chaque Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 35 000 € (40 000 € pour le Comité d'Audit), le bénéficiaire de ce montant supplémentaire n° 2 ne percevant pas le montant supplémentaire n° 1 pour la participation aux travaux du Comité qu'il préside,
  - un montant supplémentaire n° 3 pour le Membre Référent du Conseil de Surveillance, égal à 15 000 €,
  - un montant supplémentaire n° 4 pour les membres du Conseil de Surveillance résidant de manière permanente hors de France et proportionnel à leur participation physique aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités, égal à 10 000 € ;
- le versement de 60 % de l'ensemble des montants à percevoir (montant de base et montants supplémentaires n° 1 et n° 4) [(2)] sera conditionné à l'assiduité du membre aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités auxquels le membre participe, programmées en début d'exercice ;
- la constatation de cette assiduité et le projet de répartition correspondant de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront effectués par le Comité des Rémunérations et des Nominations puis approuvés par le Conseil de Surveillance au premier trimestre de l'exercice suivant ;
- les versements seront effectués au cours du premier semestre suivant l'exercice au titre duquel ils sont dus à condition que la résolution présentée sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ait été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice précédant celui au titre duquel ils sont dus.

(1) Sur la base des informations disponibles ou estimées pour les conseils des sociétés suivantes : Airbus, Air Liquide, Danone, Engie, Legrand, Stellantis, Renault, STMicroelectronics, Valeo, Wordline.

(2) Cette condition d'assiduité ne s'appliquerait pas aux montants n° 2 et n°3, concernant les Président(e)s des Comités ou le Membre Référent, en raison de leurs fonctions spécifiques et de la charge de travail supplémentaire correspondante.

2.3.3.3 Autres rémunérations

Les membres du Conseil de Surveillance, n'exerçant pas d'autres fonctions pour la Société ou pour le groupe Michelin, ne perçoivent pas d'autres éléments de rémunération de la Société ou de ses filiales [1].

2.3.3.4 Projet de résolution sur la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale ordinaire annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2024, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

7E RÉSOLUTION

■ Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance établie par celui-ci, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.3.

(1) À l'exception des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

02

2.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

2.4.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2024.

La politique de rémunération 2024 des membres du Conseil de Surveillance a été présentée à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 17 mai 2024 et a été approuvée par 99,77 % des voix.

Les informations relatives à l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2024 figurent dans le chapitre 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

Le tableau ci-après détaille :

- les montants versés au cours de l'exercice 2023 au titre du mandat exercé en 2022 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2023 et versés en 2024 ;
- les montants versés au cours de l'exercice 2024 au titre du mandat exercé en 2023 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2024 et non encore versés.

	Exercice 2024 [1]		Exercice 2023 [1]	
Membres du Conseil de Surveillance	**Montants attribués** *(en €)*	**Montants versés** *(en €)*	**Montants attribués** *(en €)*	**Montants versés** *(en €)*
Barbara Dalibard	400 000 [2]	400 000 [2]	400 000	470 000
Jean-Pierre Duprieu [3]	37 619	85 000	85 000	75 000
Aruna Jayanthi	79 000	78 800	78 800	67 750
Anne-Sophie de La Bigne [3]	32 619	90 000	90 000	75 000
Patrick de La Chevardière	98 500	99 400	99 400	80 000
Jean-Christophe Laourde	70 000	70 000	70 000	60 000
Thierry Le Hénaff	80 714	85 000	85 000	75 000
Monique Leroux	113 875	115 000	115 000	100 000
Delphine Roussy	70 000	70 000	70 000	60 000
Wolf-Henning Scheider	86 589	80 000	80 000	57 750
Jean-Michel Severino	81 667	60 000	70 000	60 000
Catherine Soubie [4]	47 714	N/A	N/A	N/A
Pascal Vinet [4]	42 381	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**1 240 679 [5]**	**1 243 200 [6]**	**1 243 200**	**1 180 500**

(1) Les rémunérations indiquées sont constituées uniquement des rémunérations fixes relatives au mandat, aucune rémunération variable relative au mandat ni aucune autre rémunération n'ont été attribuées ou versées.

(2) Rémunération comprenant un montant de 350 000 € (rémunération fixe de Présidente du Conseil) non incluse dans l'enveloppe citée à la note 5 ci-dessous.

(3) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2024.

(4) Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2024.

(5) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2024) sont établis en application de la politique de rémunération 2024 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (7e résolution, approuvée par 99,77 % des voix) et de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 d'un montant maximum de 950 000 € (16e résolution, approuvée par 99,58 % des voix), hors part de rémunération fixe de la Présidente (indiquée dans la note 2 ci-dessus).

(6) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2024) ont été attribués au titre de l'exercice 2023, sauf en ce qui concerne la rémunération fixe (350 000 €) versée à Barbara Dalibard au titre de 2024 au cours de ce même exercice et non incluse dans l'enveloppe annuelle citée dans la note 5 ci-dessus.

2.4.2 RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées à Mme Dalibard en sa qualité de Présidente du Conseil de Surveillance en application de la Politique de Rémunération 2024.

2.4.2.1 Rémunération à titre du mandat

En application de la Politique de Rémunération 2023, Mme Dalibard a reçu en 2024, 50 000 € dus en contrepartie de ses fonctions de membre au titre de l'exercice 2023.

En application de la Politique de Rémunération 2024 :

- la rémunération fixe perçue par Mme Dalibard en 2024 a été de 350 000 €, due en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2024 ;
- le montant à percevoir par Mme Dalibard en 2025 en tant que membre du Conseil de Surveillance en 2024 serait de 50 000 €.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2024.

Les informations relatives à l'assiduité de Mme Dalibard aux réunions du Conseil de Surveillance pendant l'exercice 2024 figurent dans le Chapitre 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

2.4.2.2 Autres rémunérations

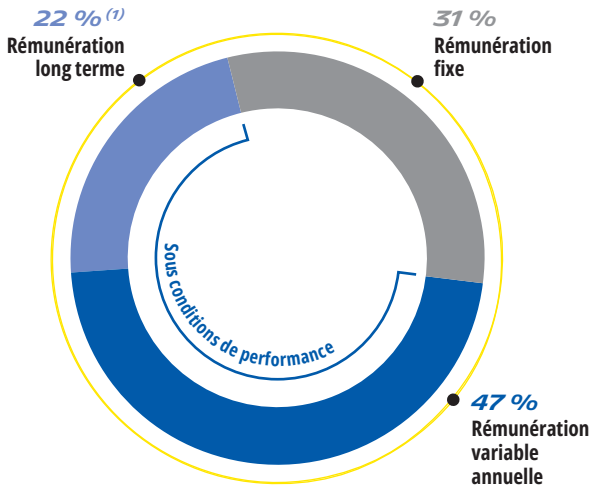
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à Mme Dalibard au cours ou au titre de l'exercice 2024.

2.4.3 RÉMUNÉRATIONS DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM [(1)], M. Florent Menegaux est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Florent Menegaux au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice, en application de la politique de rémunération 2024 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2024 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2023 [(2)] et présentée à l'Assemblée générale du 17 mai 2024 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations [(3)].

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2024



(1) La rémunération à long terme correspond au nombre d'actions de performance livrées au cours de l'exercice 2024 dans le cadre du plan d'attribution 2020.

(1) Au 31 décembre 2024, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et la société SAGES, non Gérant (cf. le chapitre 2.1.2 du Document d'enregistrement universel 2024).
(2) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023.
(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 17 mai 2024 sur le site Internet www.michelin.com.

2.4.3.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2024, la rémunération fixe perçue par M. Menegaux a été de 1 100 000,00 € [(1)].

2.4.3.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2024 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance et est intégralement perçue sur la quote-part du résultat net attribuable aux Associés Commandités (« Tantièmes ») [(2)].

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2024 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chaque critère et a recommandé au Conseil de Surveillance d'approuver les éléments détaillés dans le tableau ci-dessous, qui donnent un montant de rémunération variable annuelle de 1 158 700,00 €.

En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- pour le critère « mise en place de la stratégie : déploiement des transformations », le Comité a notamment analysé les résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant les progrès réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet,* le Comité a décidé d'une atteinte de l'indicateur à 85 % ;
- pour le critère « Responsabilité sociale et environnementale » (*Total Case Incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé le niveau d'atteinte (1,03) inférieur au seuil ;
- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (24,3 %) très proche du plafond ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO_2 (Scopes 1 et 2) » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (2,018 mT) supérieur à la cible.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2025 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

(1) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Président de cette société.
(2) Cf. la 2e résolution soumise à l'Assemblée générale du 16 mai 2025. Les Tantièmes sont déterminés par les statuts de la Société et plafonnés à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice (cf. les informations des chapitres 2.3.2.3 et 2.10.5 du Document d'enregistrement universel 2024).

	Critère	Ambition	Mesure [1]	Min	Cible	Max	Réel 2024	Taux de réalisation
Critère et objectif quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/ partie n°1	Résultat net	Performance économique	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Valeur de l'indicateur *(sur l'assiette des Tantièmes)*	4 %	4 %	4 %	4 %	4 % [1]
Critères et objectifs quantitatif/ partie n° 2 *(soit 50 % de la rémunération fixe en cible)*	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2024	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	0 %
			Valeur de l'indicateur	3 500 M€	3 670 M€	3 800 M€	3 419 M€	-
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 500 M€	1 800 M€	2 050 M€	2 225 M€	-
Total quantitatif/partie n°2				0 %	50 %	75 %	-	37,5 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 *(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)*	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/*Balanced Score Card*					
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	8,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Niveau du taux TCIR (*Total Case Incident Rate*)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	0 %
			Valeur de l'indicateur	1,01	0,95	0,92	1,03	-
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	7 %
			Valeur de l'indicateur	22,5 %	23,5 %	24,5 %	24,3 %	-
	Niveau d'émission de CO_2 (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	11,1 %
			Valeur de l'indicateur	2,14 mT	2,04 mT	1,94 mT	2,02 mT	-
Total qualitatif et quantifiable/partie n°2				0 %	30 %	45 %		26,6 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net								64,1 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2 *(arrondi à la décimale la plus proche)*				**0 %**	**N/A**	**150 %**		**105,3 %**

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	**150 % de la rémunération fixe annuelle**
Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères	105,3 %
Montant attribué *(en €)*	1 158 700,00
Taux de réalisation plafonné en pourcentage de la rémunération fixe de référence (incluant le montant correspondant à la rémunération d'Associé Commandité)	150,00 %

(1) Il s'agit d'un pourcentage de 4,0 %, déterminé par le Conseil de Surveillance, appliqué à l'assiette de calcul des Tantièmes (0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, en application de la politique de rémunération 2024) et non d'un pourcentage calculé par référence à la rémunération fixe.

2.4.3.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2024 : actions de performance

Le 15 novembre 2024, 58 138 actions de performance ont été attribuées à M. Florent Menegaux [(1)], pour une valorisation au 31 décembre 2024 de 991 715,49 €, et qui représentent moins de 0,0083 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2024.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14e résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2024 [(2)].

En application de la politique de rémunération 2024, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;
- le nombre d'actions de performance attribuées était limité à hauteur d'une valeur de 140 % de sa rémunération fixe annuelle 2024 [(1)].
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 1,5 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée ;
- pour ce qui concerne les actions attribuées à M. Menegaux, en sa qualité de Président de la Gérance et de Gérant Commandité, les actions attribuées ne pourront lui être livrées qu'à la condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédant celui au cours duquel les actions sont émises.

Conformément à la recommandation n° 26.3.3 du Code AFEP/MEDEF, il est précisé que M. Menegaux n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

Les critères de performance et leurs résultats intermédiaires sont indiqués ci-dessous.

			Résultats intermédiaires		
Critères		*Poids*	**2024 vs 2023**		
Évolution relative du cours de l'action	L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2023 et 2026 (moyenne des cours de clôture des 2 années)				
	Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	*20 %*		+ 7,4 %	
			2024	2025	2026
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i- MEP [(1)] doit être inférieur à 77 points en 2026				
	Résultat linéaire entre seuil 83 points et cible 77 points	*20 %*	82,6 points		-
	Le taux d'engagement des employés moyen sur 2024, 2025 et 2026 doit être supérieur à 85 % en 2026				
	Résultat proportionnel entre 83 et 85%	*20 %*	84,7 %		-
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être supérieur 8 % en moyenne annuelle entre 2024/2023, 2025/2024 et 2026/2025				
	Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %	*20 %*	- 3,5 %		-
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2026				
	Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %	*20 %*	10,5 %		-

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4e exercice de consolidation comptable.

(1) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période de *vesting*.

(2) Cf. les informations figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 (page 455) et dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 119).

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

2.4.3.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, rémunération de membre de Conseils d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2024, M. Menegaux n'a reçu en 2024 aucune rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 2.6.1.2).

2.4.3.5 Retraite

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

En sa qualité de Président de la filiale MFPM, M. Menegaux a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code général des impôts sont décrites ci-après :

- une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- l'acquisition de droits à hauteur de 1,50 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Menegaux. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;
- une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2024, la rémunération de référence de M. Menegaux est uniquement constituée de la rémunération annuelle fixe versée par la filiale MFPM.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce introduit par le décret n° 2019-1235, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 165 000 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

M. Menegaux bénéficie au titre de son mandat du Plan d'Epargne Retraite Obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

2.4.3.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2024 [(1)].

2.4.3.7 Non-concurrence

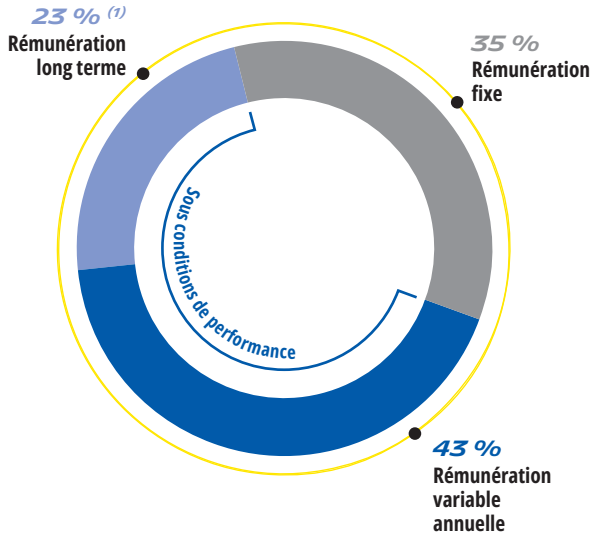
Aucune indemnité n'a été versée en 2024 [(1)].

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2024.

2.4.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Yves Chapot au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la politique de rémunération 2024 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2024 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2023 [(1)] et présentée à l'Assemblée générale du 17 mai 2024 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations [(2)].

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. YVES CHAPOT AU COURS DE L'EXERCICE 2024



(1) La rémunération à long terme correspond au nombre d'actions de performance livrées au cours de l'exercice 2024 dans le cadre du plan d'attribution 2020.

2.4.4.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2024, la rémunération fixe perçue par M. Chapot a été de 770 000,00 €.

2.4.4.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2024 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2024 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chaque critère et a recommandé au Conseil de Surveillance d'approuver les éléments détaillés dans le tableau ci-dessous, qui donnent un montant de rémunération variable annuelle de 579 828,48 €.

En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- pour le critère « mise en place de la stratégie : déploiement des transformations », le Comité a notamment analysé les résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant les progrès réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet,* le Comité a décidé d'une atteinte de l'indicateur à 85 % ;
- pour le critère « Responsabilité sociale et environnementale » (*Total Case Incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé le niveau d'atteinte (1,03) inférieur au seuil ;
- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (24,3 %) très proche du plafond ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO_2 (Scopes 1 et 2) » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (2,018 mT) supérieur à la cible.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2025 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

(1) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023.
(2) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 17 mai 2024 sur le site Internet www.michelin.com.

	Critère	Ambition	Mesure [1]	Min	Cible	Max	Réel 2024	Taux de réalisation
Critère et objectif quantitatifs *(soit 70 % de la rémunération fixe en cible)*	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %	-	11,2 %
			Valeur de l'indicateur	1 750 M€	2 000 M€	2 150 M€	1 890 M€	-
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2023	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	0 %
			Valeur de l'indicateur	3 500 M€	3 670 M€	3 800 M€	3 419 M€	-
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 500 M€	1 800 M€	2 050 M€	2 225 M€	-
Total quantitatif				0 %	70 %	105 %	-	48,7 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables *(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)*	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ *Balanced Score Card*					
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	8,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Niveau du taux TCIR (*Total Case Incident Rate)*	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	0 %
			Valeur de l'indicateur	1,01	0,95	0,92	1,03	-
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	7 %
			Valeur de l'indicateur	22,5 %	23,5 %	24,5 %	24,3 %	-
	Niveau d'émission de CO_2 (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	11,1 %
			Valeur de l'indicateur	2,14 mT	2,04 mT	1,94 mT	2,02 mT	-
Total qualitatif et quantifiable				0 %	30 %	45 %		26,6 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net								64,1 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE *(arrondi à la décimale la plus proche)*				**0 %**	**100 %**	**150 %**		**75,3 %**

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	**150 % de la rémunération fixe annuelle**
Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	75,3 %
Montant attribué *(en €)*	579 828,48
Taux de réalisation en pourcentage de la rémunération fixe de référence	75,3 %

2.4.4.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2024 : actions de performance

Rémunération variable pluriannuelle

Le 15 novembre 2024, 34 883 actions de performance ont été attribuées à M. Yves Chapot [1], pour une valorisation au 31 décembre 2024 de 595 032,71 € et qui représentent moins de 0,0050 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2024.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14e résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2024 [2].

En application de la Politique de Rémunération 2024, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;
- le nombre d'actions attribuées était limité à hauteur d'une valeur de 120 % de sa rémunération fixe annuelle 2024 [1] ;
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 1,5 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée.

Conformément à la recommandation n° 26.3.3 du Code AFEP/MEDEF, il est précisé que M. Chapot n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

Les critères de performance et leurs résultats intermédiaires sont indiqués ci-dessous.

			Résultats intermédiaires		
Critères		*Poids*	**2024 vs 2023**		
Évolution relative du cours de l'action	L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2023 et 2026 (moyenne des cours de clôture des 2 années)				
	Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	*20 %*		+ 7,4 %	
			2024	2025	2026
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i- MEP [1] doit être inférieur à 77 points en 2026				
	Résultat linéaire entre seuil 83 points et cible 77 points	*20 %*	82,6 points		-
	Le taux d'engagement des employés moyen sur 2024, 2025 et 2026 doit être supérieur à 85 % en 2026				
	Résultat proportionnel entre 83 et 85%	*20 %*	84,7 %		-
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être supérieur 8 % en moyenne annuelle entre 2024/2023, 2025/2024 et 2026/2025				
	Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %	*20 %*	- 3,5 %		-
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2026				
	Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %	*20 %*	10,5 %		-

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4e exercice de consolidation comptable.

(1) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période de *vesting*.

(2) Cf. les informations figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 (page 455) et dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 119).

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

2.4.4.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2024, M. Chapot n'a reçu en 2024 aucune rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 2.6.1.3).

2.4.4.5 Retraite

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

En sa qualité de Gérant non Commandité de la CGEM, M. Chapot a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts sont décrites ci-après :

- une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Chapot. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;
- une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2024, la rémunération de référence de M. Chapot en sa qualité de mandataire social est constituée de sa rémunération annuelle fixe et de sa part variable annuelle.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 22-10-16 introduit par le décret n° 2020-1742, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 233 139 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

M. Chapot bénéficie au titre de son mandat du Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

2.4.4.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2024 [(1)].

2.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2024 [(1)].

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2024.

2.4.5 RATIOS PORTANT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Éléments de contexte

À la différence des dirigeants mandataires sociaux de sociétés anonymes, tout Gérant Associé Commandité de la Société (qui est une société en commandite par actions), qui peut en outre être Président de la Gérance, est responsable indéfiniment des dettes de la Société sur son patrimoine personnel pour le cas où celle-ci ne pourrait faire face à ses engagements, et seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité. Cette responsabilité exceptionnelle justifie une part de rémunération spécifique.

La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux), l'information relative à des ratios entre la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux et celle de ses propres salariés n'est pas pertinente.

La Société a en conséquence choisi de présenter volontairement les ratios établis au regard du périmètre des quatre principales sociétés françaises de son Groupe [(1)], qui représentent au 31 décembre 2024 près de 82 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

Ces filiales exercent des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et l'une d'entre elles héberge la très grande majorité des services centraux du groupe Michelin.

La méthodologie utilisée pour le rapport établi sur l'exercice 2024 a été reconduite, en appliquant les « Lignes directrices sur les multiples de rémunérations » publiées par l'AFEP en février 2021.

Les ratios présentés ci-après ont été calculés de manière à présenter l'information attachée à la fonction afin d'assurer, dans la mesure du possible, une pertinence et une cohérence dans la comparabilité des exercices sur la durée reportée. Ces ratios ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables et des avantages en nature et autres primes **versés** au cours des exercices mentionnés (i) aux dirigeants mandataires sociaux et (ii) aux salariés présents sur la totalité de l'exercice, ainsi que des actions de performance **attribuées** au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur.

Les progressions et ratios constatés sur 2024 s'expliquent principalement par l'évolution de la rémunération variable liée aux objectifs Groupe entre 2022 (versée en 2023) et 2023 (versée en 2024).

Les indicateurs de performance économiques retenus au niveau du groupe Michelin sont les ventes totales, le résultat opérationnel des secteurs (« ROS »), hors parité, qui mesure la performance des secteurs opérationnels du Groupe ainsi que le cash-flow libre avant acquisitions.

(1) Les sociétés Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, Compagnie Générale des Établissements Michelin, Pneu Laurent, Caoutchouc Synthétique Michelin.

Tableau des ratios au titre de l'article L. 22-10-9-I. 6° et 7° du Code de commerce

	2024	2023	2022	2021	2020
ÉVOLUTION *(EN %)* DE LA RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENCE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE [1][2]	**- 14,9 %**	**291,7 %**	**0,0 %**	**6,4 %**	**28,7 %**
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %	2,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	5,9	7,5	1,9	2,1	2,1
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	- 21,3 %	294,7 %	- 9,5 %	0 %	26,5 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	7,6	9,5	2,5	2,8	2,7
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	- 20 %	280,0 %	- 10,7 %	3,7 %	26,8 %
ÉVOLUTION *(EN %)* DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE [1][3][4][5]	**22,5 %**	**- 36,9 %**	**103,0 %**	**- 6,5 %**	**- 37,6 %**
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %	2,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	55,6	48,8	77,3	42,9	47,1
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	13,9 %	- 36,9 %	80,2 %	- 8,9 %	- 39,3 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	70,8	61,7	101,3	55,9	61,0
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	14,7 %	- 39,1 %	81,2 %	- 8,4 %	- 38,9 %
ÉVOLUTION *(EN %)* DE LA RÉMUNÉRATION DU GÉRANT NON COMMANDITÉ [1][4][5]	**17,1 %**	**- 20,1 %**	**40,7 %**	**28,6 %**	**33,0 %**
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %	2,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	34,4	31,6	39,5	31,5	25,1
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	8,9 %	- 20,0 %	25,4 %	25,5 %	29,0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	43,8	39,9	51,7	41,0	32,6
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	9,8 %	- 22,8 %	26,1 %	25,8 %	30,2 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ [6]					
Évolution du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (hors parité)	13,8 %	8,3 %	65,2 %	- 33,4 %	6,5 %
Évolution des Ventes (hors parité)	2 %	14,0 %	18,2 %	- 12,6 %	7,8 %

(1) Les rémunérations versées aux dirigeants pour des fonctions occupées sur une partie seulement d'un exercice (nouveau dirigeant ou dirigeant non remplacé) ont été annualisées.

(2) Les valeurs indiquées pour 2023 pour cette fonction ont été corrigées afin de refléter la comptabilisation exacte des montants versés en 2023 tels qu'expliqués dans le chapitre 3.4.5 du Document d'enregistrement universel 2023.

(3) Seule la fonction de Président de la Gérance et Associé Commandité est présentée en raison du caractère ponctuel d'une fonction isolée de Gérant Commandité sur la période.

(4) Le versement de rémunérations différées à long terme à des dirigeants n'occupant plus les fonctions concernées sur la période reportée n'a pas été pris en compte.

(5) Depuis l'exercice 2020, le montant de référence de la rémunération variable comprend la valorisation comptable d'actions de performance attribuées aux Gérants.

(6) Afin de disposer d'une comparaison pertinente avec les rémunérations versées sur un exercice, qui dépendent significativement des résultats de l'exercice précédent, les valeurs prises en compte pour un exercice donné correspondent aux résultats atteints au titre de l'exercice précédent.

2.4.6 PROJET DE RÉSOLUTION SUR LES INFORMATIONS MENTIONNÉES AU I DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

En application des dispositions légales et réglementaires, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent les informations requises en matière de rémunération des mandataires sociaux versée au cours de l'exercice écoulé ou attribuée au titre de ce même exercice au vote de l'Assemblée générale ordinaire.

L'Assemblée générale du 16 mai 2025 est invitée dès lors à se prononcer sur la résolution ci-après portant sur l'ensemble des informations détaillées dans les chapitres 2.4.1 à 2.4.5 :

8E RÉSOLUTION

■ Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 I du Code de commerce les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I dudit Code telles qu'elles sont présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, aux chapitres 2.4.1 à 2.4.5.

2.5 RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2024 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE

En parallèle au projet de résolution présenté au chapitre 2.4.6 ci-dessus, la même Assemblée générale ordinaire est invitée à se prononcer sur des projets de résolutions individuelles, portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

2.5.1 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 16 MAI 2025 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Barbara Dalibard à raison de son mandat.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Présentation
Rémunération à raison du mandat	400 000,00 €	400 000,00 €	**Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2024) :** est dû : ■ à hauteur de 50 000,00 € en contrepartie des fonctions de membre du Conseil de Surveillance exercées en 2023 en application de la Politique de Rémunération 2023 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2022 (chapitre 3.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2023 (7e résolution, approuvée par 99,65 % des voix) ; ■ à hauteur de 350 000,00 € en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance exercées en 2024, en application de la Politique de Rémunération 2024 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (chapitre 3.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (7e résolution, approuvée par 99,77 % des voix). **Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2024) :** a été attribué en application de la Politique de Rémunération 2024 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (chapitre 3.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (7e résolution, approuvée par 99,77 % des voix) ; et est réparti entre : ■ un montant de 350 000,00 € dû en contrepartie des fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance exercées en 2024, qui a été versé en 2024 ; et ■ un montant de 50 000,00 € dû en contrepartie du mandat de membre du Conseil de Surveillance exercé en 2024, à percevoir en 2025.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Présentation
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	N/A	N/A
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	N/A
Retraite supplémentaire	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

11E RÉSOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, au chapitre 2.5.1.

2.5.2 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 16 MAI 2025 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre de cet exercice à M. Florent Menegaux à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation OU simulation	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000,00 €	1 100 000,00 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé est défini dans la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 115) et a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix).
Rémunération variable annuelle	1 650 000,00 €	1 158 700,00 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2024 en application de la Politique de Rémunération 2024 et payable en 2025)	**Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2024) :** ■ est dû au titre de l'exercice 2023 en application de la Politique de Rémunération 2023 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2022 (pages 107 à 109) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (9e résolution, approuvée par 98,08 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 3.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023. **Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2024) :** ■ est établi conformément à la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (pages 115 à 117) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	**Aucun montant attribué ni versé**
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	991 715, 49 € (valorisation au 31 décembre 2024 des 58 138 actions de performance attribuées en novembre 2024)	Cette attribution a été réalisée en application : ■ de la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 119) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ de la 14e résolution proposée à l'Assemblée générale du 12 mai 2023 (pages 455 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2022), approuvée par 87,04 % des voix par cette même Assemblée.
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation OU simulation	Présentation
Avantages de toute nature	9 546,95 €	9 546,95 €	Véhicule de fonction (valorisation comptable).
Indemnité de départ	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 120) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.6 du Document d'enregistrement universel 2024.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 121) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.7 du Document d'enregistrement universel 2024.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 120) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.5 du Document d'enregistrement universel 2024.

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

9E RÉSOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, au chapitre 2.5.2.

2.5.3 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 16 MAI 2025 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre de cet exercice à M. Yves Chapot à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation OU simulation	Présentation
Rémunération fixe	770 000,00 €	770 000,00 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé est défini dans la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 115) et a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix).
Rémunération variable annuelle	945 907,24 €	579 828,48 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2024 en application de la Politique de Rémunération 2024 et payable en 2025)	**Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2024) :** ■ est dû au titre de l'exercice 2023 en application de la Politique de Rémunération 2023 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2022 (pages 107 à 109) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (10e résolution, approuvée par 98,22 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 3.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2023. **Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2024) :** ■ est établi conformément à la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (pages 115 à 118) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2024.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	**Aucun montant attribué ni versé**
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	595 032,71 € (valorisation au 31 décembre 2024 des 34 883 actions de performance attribuées en novembre 2024)	Cette attribution a été réalisée en application : ■ de la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 119) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ de la 14e résolution proposée à l'Assemblée générale du 12 mai 2023 (pages 455 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2022), approuvée par 87,04 % des voix par cette même Assemblée.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation OU simulation	Présentation
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	8 594,47 €	8 594,47 €	Véhicule de fonction (valorisation comptable)
Indemnité de départ	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 120) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.6 du Document d'enregistrement universel 2024.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 121) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.7 du Document d'enregistrement universel 2024.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2024 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 120) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (6e résolution, approuvée par 96,51 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2024.

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

10E RÉSOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, au chapitre 2.5.3.

2.6 AUTRES INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

2.6.1 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS POUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- présentent les rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux de la Société ;
- ont été établis conformément au Code AFEP/MEDEF (décembre 2022) ;
- respectent la recommandation de l'AMF n° 2012-02, révisée, sur le « gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés référant au Code AFEP/MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF ».

2.6.1.1 Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif *(en €)* (tableau 1 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	**Exercice 2024**	**Exercice 2023**
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 268 246,95	2 759 755,40
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	991 715,49 (1)	1 047 089,10
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	**3 259 962,44**	**3 806 844,50**
Rappel du résultat net consolidé CGEM	1 890 031 258,47	1 982 603 493,01

(1) Valorisation au 31 décembre 2024 de l'attribution d'actions de performance détaillée dans le chapitre 2.4.3.3 du Document d'enregistrement universel 2024.

Yves Chapot, Gérant non Commandité	**Exercice 2024**	**Exercice 2023**
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 358 422,95	1 724 650,48
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	595 032,71 (1)	628 247, 03
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	**1 953 455,66**	**2 352 897,51**

(1) Valorisation au 31 décembre 2024 de l'attribution d'actions de performance détaillée dans le chapitre 2.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2024.

2.6.1.2 Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Florent Menegaux *(en €)* (tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2024		Exercice 2023	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe [1]	1 100 000,00	1 100 000,00	1 100 000,00	1 100 000,00
Rémunération variable annuelle	1 158 700,00 [2]	1 650 000,00	1 650 000,00	905 744,43
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 546,95	9 546,95	9 755,40	9 755,40
TOTAL	**2 268 246,95**	**2 759 546,95**	**2 759 755,40**	**2 015 499,83**
Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM	1 890 031 258,47	1 982 603 493,01	1 982 603 493,01	2 008 883 043,82

(1) Sommes versées par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie de ses fonctions de Président exercées dans cette société.

(2) Montant brut, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables, sous réserve de l'approbation des résolutions correspondantes par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (cf. le chapitre 2.4.3).

2.6.1.3 Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Yves Chapot *(en €)* (tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2024		Exercice 2023	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	770 000,00	770 000,00	770 000,00	770 000,00
Rémunération variable annuelle	579 828,48 [1]	945 907,24	945 907,24	574 583,33
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	8 594,47	8 594,47	8 743,24	8 743,24
TOTAL	**1 358 422,95**	**1 724 501,71**	**1 724 650,48**	**1 353 326,57**

(1) Montant brut, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables, sous réserve de l'approbation des résolutions correspondantes par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (cf. le chapitre 2.4.4).

2.6.1.4 Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs (tableau 3 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 2.4.1.

2.6.1.5 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 4 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée par la Société aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société.

Depuis 2012, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne s'est vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions.

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Florent Menegaux	-	-	0	0	-	-
Yves Chapot	-	-	0	0	-	-

2.6.1.6 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 5 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Aucune option d'achat d'actions n'a été levée par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société depuis 2021, année de l'échéance du dernier plan.

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Florent Menegaux	-	0	-
Yves Chapot	-	0	-

2.6.1.7 Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 6 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Sur les 3 107 516 droits d'attribution à une action gratuite consentis les 14 et 15 novembre 2024 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2023, 93 021 droits ont été attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société.

	N° et date du plan	Nombre de droits à actions attribués durant l'exercice	Valorisation des droits à actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Florent Menegaux	Plan n° 23 du 15/11/2024	58 138	991 715,49 €	15/11/2028	15/11/2028	Détaillées dans le tableau « Plan d'actions de performance du 15 novembre 2024 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c)
Yves Chapot	Plan n° 23 du 15/11/2024	34 883	595 032,71 €	15/11/2028	15/11/2028	Détaillées dans le tableau « Plan d'actions de performance du 15 novembre 2024 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c)

2.6.1.8 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 7 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Sur les 80 080 droits d'attribution à une action de performance consentis le 13 novembre 2020 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, 40 040 actions de performance sont devenues disponibles en 2024.

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Florent Menegaux	Plan n°12 du 13/11/2020	24 024	Détaillées dans le « Plan d'actions de performance du 13 novembre 2020 : bilan des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c
Yves Chapot	Plan n°12 du 13/11/2020	16 016	Détaillées dans le tableau « Plan d'actions de performance du 13 novembre 2020 : bilan des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c

2.6.1.9 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 6.5.3.a).

2.6.1.10 Historique des attributions d'actions de performance – Information sur les actions de performance (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. les informations du chapitre 6.5.4 (historique des attributions, bilans des critères des plans d'actions de performance).

2.6.1.11 Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 10 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 2.6.2.

2.6.1.12 Informations sur les contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités diverses des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau 11 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeant mandataire social	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
FLORENT MENEGAUX								
Fonction : Président de la Gérance et Associé Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2026		X (1)	X (2)		X (3)		X (4)	
YVES CHAPOT								
Fonction : Gérant non Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2026	X (5)		X (2)		X (3)		X (6)	

(1) M. Menegaux a démissionné de son contrat de travail préexistant.

(2) Régime à prestations définies et ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM ; cf. les explications détaillées dans les chapitres respectifs 2.4.3.5 et 2.4.4.5. En application des dispositions de l'Ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, le régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (Régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin) a été fermé aux nouveaux entrants après le 4 juillet 2019 et gelé de façon à ce qu'aucun nouveau droit supplémentaire ne soit créé pour les affiliés existants après le 31 décembre 2019.

(3) Droit à indemnité défini dans les statuts de la CGEM :
- à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance ;– seulement en cas de départ contraint, lié à un changement de stratégie ou de contrôle ;– d'un montant maximum équivalent à deux ans de rémunérations fixe et variable (plafond incluant toutes autres indemnités, y compris, le cas échéant, l'indemnité résultant de l'engagement de non-concurrence) ;
- évaluée sous conditions de performance (détaillées dans le chapitre 2.3.2.7).

(4) Indemnité au titre de son mandat au sein de la filiale MFPM :
- avec option du Conseil de Surveillance de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;
- d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération fixe versée par cette société ;
- avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 2.3.2.8).

Il est rappelé que conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement d'une indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

(5) Contrat de travail suspendu avec la filiale MFPM.

(6) Indemnité au titre de son contrat de travail suspendu au sein de la MFPM :
- avec option du Conseil de Surveillance de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;
- d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération globale versée par cette société ;
- avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 2.3.2.8).

Il est rappelé que conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement d'une indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

2.6.2 INTÉRESSEMENTS À LONG TERME EN VIGUEUR ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE D'EXERCICES ANTÉRIEURS À 2024

Néant.

2.7 MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe, hors Gérants ont perçu en 2024 une rémunération brute globale de 10 174 286 € (dont 4 013 969 € au titre de la part variable 2023, versée au cours du premier semestre 2024) contre une rémunération brute globale de 6 491 332 € (dont 1 756 544 € au titre de la part variable 2022, versée au cours du premier semestre 2023). Les membres de ce Comité ne perçoivent pas de rémunération à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

2.8 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2024

Gérance

Florent Menegaux

Acquisition gratuite le 13 novembre 2024 de 24 024 actions au cours de référence de 31,36 € dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2020.

Yves Chapot

Acquisition gratuite le 13 novembre 2024 de 16 016 actions au cours de référence de 31,36 € dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2020.

Conseil de Surveillance

Jean-Christophe Laourde

Souscription d'actions, dans le cadre du plan épargne Groupe Bib Action 2024, le 29 octobre 2024 de 59 actions au prix de 28,08 €.

Delphine Roussy

Acquisition gratuite, le 13 novembre 2024 de 478 actions au cours de référence de 31,36 € dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2020.

Souscription d'actions dans le cadre du plan épargne Groupe Bib Action 2024, le 29 octobre 2024 de 95 actions au prix de 28,08 €.

Catherine Soubie

Acquisition (achats) de 1 600 actions le 25 mars 2024, au cours de référence de 35,53 €.

Pascal Vinet

Acquisition (achats) de 1 200 actions le 25 mars 2024, au cours de référence de 35,67 €.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par le Président de la Gérance, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

2.9 PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES

En application de l'article L. 225-39 du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 226-10-1 du même Code, le Conseil de Surveillance met en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation. La mise en œuvre de cette procédure est confiée à la direction juridique du Groupe et rappelle le cadre réglementaire applicable aux conventions susceptibles d'être conclues.

2.10 ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les statuts sont accessibles en intégralité en français et en anglais sur le site Internet de la Société www.michelin.com.

2.10.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 1 DES STATUTS)

- M. Florent Menegaux (Président de la Gérance) ;
- la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), société par actions simplifiée enregistrée au RCS de Clermont-Ferrand (870 200 466), présidée par M. Vincent Montagne (voir la présentation et le rôle de cette société au chapitre 2.1.2).

2.10.2 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages.

Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :

- le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général ;
- la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires ;
- la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés ;
- le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.

Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.

Et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

2.10.3 GÉRANCE (ARTICLE 10 DES STATUTS)

La Société est administrée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, Associés Commandités ou non et dirigée par un Président de la Gérance.

2.10.4 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Du 1er janvier au 31 décembre.

2.10.5 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLES 12 ET 30 DES STATUTS)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme prélevée sur les bénéfices nets et calculée de la manière suivante :

- la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) est déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;
- la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant est d'un montant égal au montant revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) au titre de la rémunération variable annuelle ou sous quelque forme que ce soit (notamment de la valeur des actions de performance livrées).

Le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités demeure en tout état de cause plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Les bénéfices nets sont constitués des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et des autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions jugés nécessaires. Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition du Président de la Gérance, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les Associés Commandités n'auront plus aucun droit.

2.10.6 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Modes de convocation (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

Conditions d'exercice du droit de vote – Droit de vote double (article 22 des statuts)

Les propriétaires (ou leurs mandataires) de toutes les actions entièrement libérées inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire disposent de deux voix par action, sans limitation.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

Existence de seuils statutaires

À la date d'établissement du présent rapport, les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

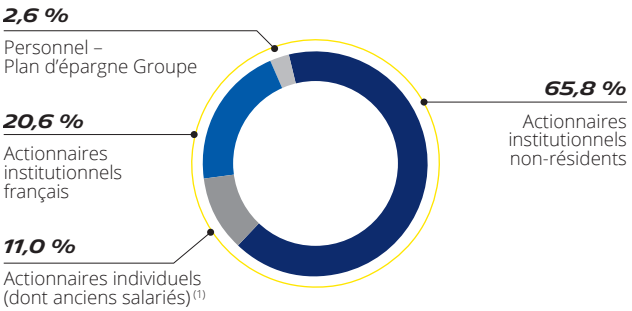
D'autres informations figurent sur le site Internet www.michelin.com.

2.11 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

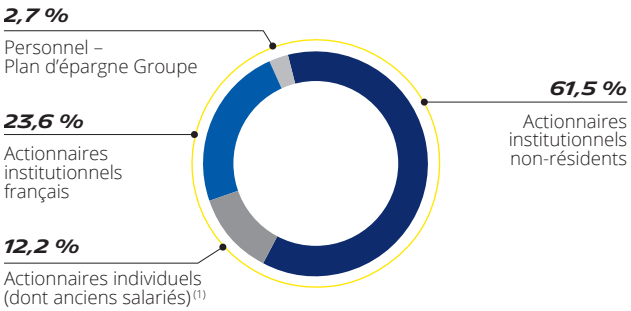
Au 31 décembre 2024 :

- montant du capital : 352 873 636 € ;
- nombre total d'actions : 705 747 272 entièrement libérées ;
- nombre total de droits de vote : 998 581 514.

RÉPARTITION DU CAPITAL
(au 31 décembre 2024)



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE
(au 31 décembre 2024)



(1) Au 31 décembre 2024, le pourcentage d'actionnaires individuels au capital inclut **1,16 % de capital détenu par des anciens salariés.**

Au 31 décembre 2024, le nombre d'actions détenues dans le public est de 705 747 272 actions, les droits de vote théoriques sont identiques aux droits de vote exerçables.

Au 31 décembre 2024, à la connaissance de la Société :

- la société BlackRock Inc. détenait 5,97 % du capital et moins de 5 % des droits de vote ;
- la société Mage Invest détenait 4,28 % du capital et 6,02 % des droits de vote ;
- aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital au cours des trois dernières années.

2.12 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les éléments présentés dans les tableaux suivants, notamment les nombres d'actions, cours de l'action et prix maximum d'achat, ont été adaptés pour tenir compte de la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin, passée de 2 € à 0,50 €, décidée le 16 mai 2022 et effective le 16 juin 2022.

2.12.1 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 13 MAI 2022

Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 32 € [1] *(en €)*	Montant nominal maximum d'augmentation de capital *(en €)*	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	19e	26 mois (juillet 2024)	■ 8 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards [4] (valeurs mobilières donnant accès au capital)	125 millions [2] [3] (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	24e	26 mois (juillet 2024)	5,120 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2024 arrondi au nombre entier supérieur.
(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 24e et 26e résolutions (27e résolution).
(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 19e, 20e et 21e résolutions (23e résolution).
(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 19e, 20e, 21e et 23e résolutions (27e résolution).

Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 32 € [1] *(en €)*	Montant nominal maximum d'augmentation de capital *(en €)*	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	20e	26 mois (juillet 2024)	■ 2,240 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards [4] (valeurs mobilières donnant accès au capital)	35 millions [2] [3] (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	21e	26 mois (juillet 2024)	■ 2,240 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards [4] (valeurs mobilières donnant accès au capital)	35 millions [2] [3] [5] (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Détermination du prix d'émission	22e	26 mois (juillet 2024)	■ 2,240 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards [4] (valeurs mobilières donnant accès au capital)	35 millions [2] [3] [5] (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	25e	26 mois (juillet 2024)	2,240 milliards	35 millions [5]	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2024, arrondi au nombre entier supérieur.
(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 24e et 26e résolutions (27e résolution).
(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés les 19e, 20e et 21e résolutions (23e résolution).
(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 19e, 20e, 21e et 23e résolutions (27e résolution).
(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 20e résolution.

Émissions réservées aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	26e	26 mois (juillet 2024)	Moins de 2 % du capital	Aucune

Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Réduction du capital par annulation d'actions	28e	24 mois (mai 2024)	10 % du capital	Aucune

2.12.2 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 12 MAI 2023

Émissions réservées aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Attribution d'actions gratuites ou de performance	14e	38 mois (juillet 2026)	■ Conditions de performance sur trois ans ■ Maximum de 1 % du capital	Émission de 3 107 516 droits (1)

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.4.

Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5e	18 mois (novembre 2024)	■ Limite légale de 10 % du capital ■ Prix maximum d'achat : 55 €	Rachat de 2 982 980 actions (1)
Réduction du capital par annulation d'actions	15e	24 mois (mai 2025)	10 % du capital	Aucune

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

2.12.3 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 17 MAI 2024

Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 32 € (1) *(en €)*	Montant nominal maximum d'augmentation de capital *(en €)*	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	17e	26 mois (juillet 2026)	■ 8 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards (4) (valeurs mobilières donnant accès au capital)	125 millions (2) (3) (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	22e	26 mois (juillet 2026)	5,120 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2024 arrondi au nombre entier supérieur.
(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 22e et 24e résolutions (25e résolution).
(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés par les 17e, 18e 19e, et 20e résolutions (21e résolution).
(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 17e, 18e, 19e et 20e résolutions (25e résolution)

Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 32 € [1] *(en €)*	Montant nominal maximum d'augmentation de capital *(en €)*	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	18e	26 mois (juillet 2026)	■ 2,240 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards [4] (valeurs mobilières donnant accès au capital)	35 millions [2] [3] (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	19e	26 mois (juillet 2026)	■ 2,240 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards [4] (valeurs mobilières donnant accès au capital)	35 millions [2] [3] [5] (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Détermination du prix d'émission	20e	26 mois (juillet 2026)	■ 2,240 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards [4] (valeurs mobilières donnant accès au capital)	35 millions [2] [3] [5] (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	23e	26 mois (juillet 2026)	2,240 milliards	35 millions [5]	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2024, arrondi au nombre entier supérieur.
(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 22e et 24e résolutions (25e résolution).
(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés les 17e, 18e, 19e et 20e résolutions (21e résolution).
(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 17e, 18e, 19e et 20e résolutions (25e résolution).
(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 18e résolution.

Émissions réservées aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	24e	26 mois (juillet 2026)	Moins de 2 % du capital	Emission de 4 334 410 actions [1]

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.5.

Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5e	18 mois (novembre 2025)	■ Limite légale de 10 % du capital ■ Prix maximum d'achat : 55 €	Rachat de 11 493 962 actions [1]
Réduction du capital par annulation d'actions	26e	24 mois (mai 2026)	10 % du capital	Annulation de 14 477 103 actions [1]

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

2.13 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés Commandités, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli en application des dispositions des statuts l'accord de l'Associé Commandité non Gérant et/ou de tous les Associés Commandités et/ou du Conseil de Surveillance, le cas échéant, qui serait nécessaire pour prendre les décisions suivantes :

- nomination de nouveaux Gérants ;
- modification des statuts ;
- nomination de nouveaux Associés Commandités.

2.14 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DANS LE CADRE DU PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les Gérants sont responsables de la publication d'une information financière et comptable fiable et s'appuient à cet effet sur différentes équipes opérationnelles exerçant sous leur direction (départements Comptables, Services de Consolidation, de Contrôle de Gestion et de Communication Financière notamment). Les équipes comptables dépendent principalement des Régions et des Centres de Services Partagés, tandis que l'analyse de la performance du Groupe est effectuée par les contrôleurs de gestion suivant les segments de reporting.

Le contrôle interne sur le risque comptable et financier est rattaché à la Direction Corporate Finance au niveau du Groupe, notamment chargée du pilotage des travaux sur le « contrôle interne financier ». Ce département définit les procédures et standards de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable et coordonne les outils informatiques et fonctionnels de gestion du dispositif. Ces procédures sont mises en place au niveau local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaires physiques (aussi bien pour les actifs immobilisés que pour les stocks), une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes.

Des détails supplémentaires sur le dispositif de contrôle interne relatif au processus d'établissement de l'information comptable et financière sont disponibles au chapitre 3.3 du présent Document d'enregistrement universel.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

2.15 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-78 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à la NEP 9510 [(1)], les travaux des Commissaires aux Comptes mis en œuvre au titre de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise sont relatés dans le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels figurant au sous-chapitre 5.3.3 du présent document.

(1) Norme d'exercice professionnel 9510 homologuée par arrêté du 1er octobre 2018 publié au J.O. n° 0232 du 7 octobre 2018 – Diligences du Commissaire aux Comptes relatives au rapport de gestion, aux autres documents sur la situation financière et les comptes et aux informations relevant du rapport sur le gouvernement d'entreprise adressés aux membres de l'organe appelé à statuer sur les comptes.

03





CHAPITRE 03

GESTION DES RISQUES

3.1 Dispositif de gestion des risques 156
3.1.1 Synchronisation entre les différentes activités d'Audit Interne, de Gestion des Risques et de Contrôle Interne 157
3.1.2 Dispositif de *Risk Management* 157
3.1.3 Dispositif de contrôle interne 157
3.1.4 Audit Interne 158
3.1.5 Dispositif de gestion de crise 158
3.1.6 Équipe et réseau *Compliance* Groupe 158
3.1.7 Dispositif d'assurances du Groupe 159

3.2 Facteurs de risques spécifiques, description et dispositifs de gestion associés 160

3.3 Dispositif de contrôle interne relatif au processus d'établissement de l'information comptable et financière 167
Élaboration et traitement de l'information comptable et financière 167
Pilotage du contrôle interne comptable et financier 168
Démarches récurrentes d'évaluation du processus d'élaboration de l'information comptable et financière 168

3.1 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

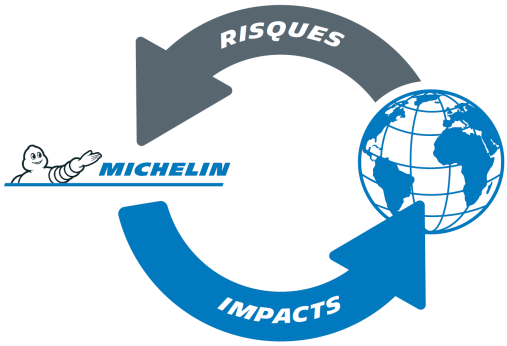
L'anticipation, la maîtrise et le suivi des risques sont au cœur de la stratégie du groupe Michelin. Le Groupe exerce en effet ses activités dans un environnement en constante évolution. L'implantation mondiale de Michelin, sa position de manufacturier leader mondial des composites et expériences qui transforment notre quotidien ainsi que la diversité de ses activités exposent le Groupe à des risques aussi bien intrinsèques qu'exogènes. Les risques stratégiques, financiers, industriels, commerciaux, environnementaux et humains sont clairement identifiés par le Groupe et traités de manière à réduire au maximum leur portée et leur occurrence. La mise à l'épreuve du dispositif de gestion de crise ainsi que l'ensemble des mesures de prévention et protection confirment la confiance du Groupe pour faire face en permanence à de multiples crises.

Dans une optique de gestion rigoureuse de ses risques et impacts, le Groupe s'est doté d'un dispositif de gestion globale et transverse, en conformité avec les standards professionnels internationaux les plus exigeants, tels que le COSO *(Committee of Sponsoring Organizations)* ou le cadre de référence de l'ESMA *(European Securities Markets Authority)* et de l'AMF (Autorité des marchés financiers). Le dispositif du Groupe évolue continuellement de manière à refléter l'évolution des réglementations et des meilleures pratiques en matière de gestion des risques.

Définitions et méthode

Pour le Groupe, un risque ou un impact représente la possibilité que survienne un événement dont les conséquences seraient susceptibles :

- soit d'affecter l'atteinte de ses objectifs, sa situation financière ou sa réputation (« Risques ») ;
- soit d'affecter ses parties prenantes, c'est-à-dire les événements ou pratiques ayant un effet sur les personnes, sur la planète ou sur la société (« Impacts »). Il est à noter que certains impacts peuvent induire un risque en retour pour le Groupe (par effet « boomerang »).



Le Groupe gère et évalue 250 risques et impacts, regroupés en 14 familles. Ces 250 risques et impacts reflètent les attentes des parties prenantes ainsi que les risques d'ordre essentiel pour le Groupe et sa pérennité.

Les risques et impacts sont évalués en brut et en net :

L'effet brut des risques et impacts est évalué via l'élaboration de *scenarii* de risques/impacts d'effet maximal. L'effet net tient compte :

- de l'effet brut ; et
- des leviers de maîtrise, c'est-à-dire l'ensemble des mesures d'atténuation du risque et de l'impact mises en place par le Groupe, comprenant les leviers de prévention, de protection, d'atténuation, de gestion de crise, de transfert et de gouvernance du risque et de l'impact. Les leviers de maîtrise sont régulièrement audités et évalués par l'Audit Interne.

L'évaluation en brut et en net des risques et impacts est élaborée selon deux échelles d'effet :

- une échelle d'effets financiers et d'image pour les risques ;
- une échelle de redevabilité pour les impacts environnementaux, humains, sociaux et de gouvernance.

La redevabilité (définie par la norme ISO 26000) consiste à considérer qu'une organisation doit être en mesure de répondre de ses impacts sur ses parties prenantes. Les degrés de l'échelle de redevabilité varient en fonction de l'ampleur de l'impact et du niveau d'influence de l'organisation sur l'écosystème concerné.

Gouvernance

Chaque famille de risques et impacts est pilotée par une Gouvernance transverse regroupant le Directeur de chaque entité concernée et présidée et co-présidée par un membre du Comité Exécutif ou du Comité de Direction du Groupe. Chaque Gouvernance a pour mission de définir la politique de risques de la famille, de valider la cartographie des risques et impacts de la famille et de prioriser ou arbitrer les actions de traitement des risques et impacts. Chaque Gouvernance est responsable de l'atteinte des objectifs de maîtrise des risques et impacts (tels que définis dans ladite politique). Chaque Gouvernance est assistée d'un Comité Opérationnel qui se charge notamment du suivi de la définition et de la mise en œuvre des plans d'actions de maîtrise des risques et des impacts.

La gestion des risques et impacts comprend un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, permettant de maintenir les risques nets à un niveau tolérable et les impacts nets à un objectif de redevabilité. Les principaux éléments de ce dispositif sont détaillés ci-après.

3.1.1 SYNCHRONISATION ENTRE LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS D'AUDIT INTERNE, DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe s'est doté d'une Direction Corporate commune pour les activités de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité. Cette organisation permet d'avoir une vision partagée des risques et des enjeux prioritaires pour le Groupe. Elle permet également un suivi efficace et des synergies de progrès entre les deuxième (*Risk Management* et Contrôle Interne) et troisième lignes (Audit Interne) de défense, sur tous les horizons de temps et sur tout le périmètre du Groupe.

3.1.2 DISPOSITIF DE *RISK MANAGEMENT*

Pour assurer et mettre en œuvre la stratégie de gestion des risques et impacts du Groupe, chaque entité (Lignes Business, Directions Opérationnelles et Corporate, Régions) dispose d'un *Risk Manager*. Ces derniers ont deux missions principales :

- ils contribuent à promouvoir la culture de risque dans leur entité ;
- ils sont chargés d'animer, déployer et piloter la démarche de gestion des risques dans leur entité.

Leur réseau est animé par l'équipe centrale de *Risk Management,* au sein de la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité. Outre cette attribution, cette équipe centrale assure la veille des risques et la cohérence entre les cartographies Groupe et Régions et administre le portefeuille de risques et impacts Groupe et la Politique de risques et impacts associée. Les cartographies Groupe sont le reflet des évaluations de l'Audit Interne Corporate exclusivement.

Dans le cadre du projet CSRD[1], l'équipe centrale de *Risk Management* a veillé à la correcte articulation entre, d'une part, le portefeuille des risques et impacts suivis par le Groupe dans son dispositif de gestion des risques et, d'autre part, la matrice de double matérialité élaborée dans le cadre de la CSRD.

3.1.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Objectifs du dispositif de contrôle interne

Un dispositif de contrôle interne est en place dans le Groupe. Il vise plus particulièrement à assurer :

- l'application des instructions et des orientations fixées par les Gérants et par le Comité Exécutif Groupe ;
- la conformité aux lois et règlements ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et extra-financières.

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, procédures, comportements et actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques opérationnels significatifs, entre autres financiers ou juridiques.

De manière générale, le dispositif de maîtrise des risques a été conçu de manière à encourager une prise de risque consciente et partagée dans le cadre des valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique prônées par le Groupe.

La volonté du groupe Michelin est que le Contrôle Interne devienne un outil de maîtrise de nos opérations et de management de la performance pour les opérationnels afin que le Groupe puisse se prévaloir d'une gouvernance performante et bénéficier d'une assurance raisonnable que nos risques sont maîtrisés.

Périmètre du dispositif de contrôle interne

Le Groupe veille à la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne au sein de ses différentes entités :

- Le périmètre du dispositif couvre ainsi la totalité des activités du Groupe. Il couvre l'ensemble des Régions et des entités business (industrielles, commerciales et réseaux de distribution). Un dispositif de contrôle interne adapté à l'activité et aux risques de l'entité est également déployé dans chacune des entités acquises ; le champ du contrôle interne est large, étendu, il couvre tous les domaines potentiels de risques majeurs.
- Dans le cadre de l'extension du contrôle interne, le Groupe a mis à jour et élargi son dispositif de contrôle interne aux risques liés au reporting extra-financier. Il couvre progressivement l'ensemble des activités liées à la captation des informations et des métriques, ainsi qu'aux activités de consolidation et de publication dans le cadre du reporting extra-financier.
- Afin d'animer ce dispositif de manière transverse et homogène au sein de toutes les activités du Groupe, la Direction du Contrôle Interne a été confiée à la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité. Un réseau Contrôle Interne est organisé et animé au travers du réseau Métier Qualité, avec des formations et des espaces collaboratifs pour tous les acteurs du dispositif.

Une description détaillée du dispositif de contrôle interne relatif au processus d'élaboration de l'information comptable et financière est disponible au paragraphe 3.3.

(1) *Corporate Sustainability Reporting Directive*, voir section 4.1 du présent Document d'enregistrement universel.

3.1.4 AUDIT INTERNE

L'Audit Interne évalue les risques et les impacts, en brut et en net, au travers d'un plan d'audit pluriannuel. Cette activité périodique complète le contrôle permanent assuré par le Contrôle Interne. À l'instar du Contrôle Interne, l'activité d'Audit Interne s'effectue sur l'entièreté du périmètre du Groupe.

L'Audit Interne évalue la robustesse des leviers de maîtrise des risques et impacts pour coter les risques et impacts résiduels (nets). En cas de risque ou impact net hors des limites de la politique fixée par la Gouvernance de la famille, l'Audit Interne émet des recommandations. Chaque mission d'audit interne est sponsorisée par un commanditaire qui a autorité pour déclencher les plans d'action pour répondre aux recommandations et ainsi permettre de revenir dans les limites de la politique de risques. Des voies de progrès sont également formulées sur la base des constats d'audit, faisant de l'Audit Interne un partenaire du progrès continu du Groupe.

Outre les audits de risques et impacts, l'Audit Interne effectue des missions :

- d'audit post-acquisition ;
- d'audit de contrôle interne ;
- d'audit financier et de conformité des sociétés du Groupe ;
- d'audit ad hoc, à la demande des membres du Comité de Direction du Groupe.

3.1.5 DISPOSITIF DE GESTION DE CRISE

Le Groupe dispose également d'un dispositif transverse de gestion de crise. Dans le cadre de l'exploitation du Groupe, des situations de crises surviennent régulièrement. La taille du Groupe, la nature de ses activités industrielles et commerciales et sa responsabilité environnementale, sociale et sociétale l'exposent à un risque de crise pouvant affecter ses activités, ses clients et sa réputation. De manière à prévoir, anticiper et réagir à tout type de crise, le Groupe a mis en place un dispositif de gestion de crise piloté conjointement par la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité et la Direction Corporate de l'Anticipation, de la Prévention et de la Protection.

Ce dispositif fait l'objet d'une actualisation régulière afin d'en renforcer l'efficacité et la réactivité. Il est déployé auprès des différentes équipes de direction du Groupe à travers des exercices de simulations et des formations adaptées.

Ce dispositif a été très largement éprouvé lors de crises récentes, et s'appuie sur un réseau de gestionnaires de crise formés, à tous les niveaux du Groupe, permettant un maillage dans l'ensemble des entités de l'organisation.

3.1.6 ÉQUIPE ET RÉSEAU *COMPLIANCE* GROUPE

Les risques liés à un manquement à l'éthique ou à une non-conformité aux lois et règlements font l'objet d'une attention particulière de la part du Groupe. Ils sont pilotés par la gouvernance du Comité d'Éthique, présidée par le Gérant non Commandité.

Le pilotage et la gestion des points de contrôles internes en matière d'éthique et de conformité sont réalisés par le *Compliance Support Group* et dirigés par la *Chief Compliance Officer*. Le rôle de la *Chief Compliance Officer,* l'organisation de son équipe centrale, le « Compliance Support Group » (au sein de la Direction Corporate Juridique du Groupe) et du réseau *Compliance* sont présentés dans le rapport de durabilité, section 4.11.1, de ce Document d'enregistrement universel.

Les contrôles internes relatifs à la prévention et à la détection de la fraude représentent 40 % de l'ensemble des contrôles internes du Groupe et couvrent les domaines IS/IT, *Accounting,* Finance, Légal et Social et ce, dans toutes les sociétés du Groupe.

L'activité de contrôle interne ciblée *Compliance* couvre principalement les domaines suivants :

- lutte contre la corruption et le trafic d'influence : déploiement du Code éthique et du Code de conduite anticorruption, réalisation de formations pour l'ensemble des salariés et les populations exposées, suivi du dispositif d'évaluation des tiers, cadeaux et invitations, audits internes réguliers des dispositifs ;
- respect des règles de concurrence : déploiement du programme de conformité dédié à la concurrence ;
- respect de la protection des données personnelles : déploiement de la directive Groupe sur la protection des données personnelles, respect des règles internes en matière de transfert des données personnelles *(Binding Corporate Rules)* et traitement des données de santé ;
- traitement des signalements de la Ligne Éthique. Dans ce cadre, les tests portent sur la connaissance et le déploiement des différents canaux du dispositif d'alerte du Groupe, le respect du dispositif interne relatif à la remontée des alertes, le traitement des cas de non-conformité avérés et les plans d'actions afférents (relatifs notamment à l'application des sanctions).

Les tests sont réalisés par le réseau des contrôleurs internes en complément de ceux effectués par des membres de l'équipe *Compliance Support Group.*

3.1.7 DISPOSITIF D'ASSURANCES DU GROUPE

Certains risques peuvent faire l'objet d'un transfert dans le cadre de la politique d'assurances du groupe Michelin avec des solutions différenciées selon l'intensité des risques considérés.

Pour les risques les plus importants, des programmes d'assurance mondiaux intégrés ont été mis en place dans les limites des possibilités des marchés de l'assurance et de la réassurance. Il s'agit principalement des programmes « dommages/pertes d'exploitation », « responsabilité civile », « pollution accidentelle » et « risque cyber » :

- programme « dommages/pertes d'exploitation » : un programme d'assurances a été souscrit pour un montant combiné de couverture de 1,5 milliard € sauf pour le bris de machine (750 millions €) et les événements naturels, risque pour lequel la limite peut être inférieure selon le pays concerné ;
- programme « responsabilité civile » : ce programme est constitué de trois volets principaux :
  - la responsabilité civile « produits », pour les sociétés industrielles,
  - la responsabilité civile « professionnelle », pour les sociétés commerciales et de services,
  - la responsabilité civile « exploitation », qui intervient directement pour les pays de l'Union européenne et les pays dans lesquels le Groupe a une activité industrielle, et dans tous les autres pays au-delà des limites des contrats souscrits localement ;
- programme « pollution » en cas d'atteinte accidentelle à l'environnement ;
- programme « risque cyber » : ce programme d'assurances couvre les dommages subis (y compris les frais supplémentaires d'exploitation) ainsi que les dommages causés aux tiers, avec une limite combinée de 150 millions € par année.

Ces programmes bénéficient à toutes les sociétés dont le Groupe est l'actionnaire majoritaire. Les coentreprises (joint-ventures à contrôle conjoint) sont couvertes par des programmes d'assurance séparés, indépendants des deux actionnaires. Pour les participations minoritaires, c'est l'actionnaire majoritaire qui est en charge de la mise en place des couvertures adaptées. Dans ces deux derniers cas (coentreprises et participations minoritaires), des clauses de sauvegarde incluses dans les programmes d'assurance du groupe Michelin protègent ses intérêts à concurrence de sa participation.

La politique d'assurance du Groupe inclut l'utilisation d'une compagnie d'assurances et de réassurance, filiale à 100 % du Groupe. Cette mutualisation des risques au sein du Groupe vise à contrôler la gestion de nos polices d'assurance et à réduire nos coûts.

En outre, le groupe Michelin fait partie des membres fondateurs d'une mutuelle dédiée à l'assurance des risques cyber.

3.2 FACTEURS DE RISQUES SPÉCIFIQUES, DESCRIPTION ET DISPOSITIFS DE GESTION ASSOCIÉS

Conformément aux exigences de l'article 16 du règlement UE 2017/1129, les facteurs de risques et impacts présentés ci-dessous ont été sélectionnés comme étant spécifiques et à plus fort effet net pour le Groupe. Ils sont au nombre de douze. En raison des orientations de l'ESMA et de l'AMF sur les facteurs de risque dans le cadre du règlement européen « Prospectus », seuls les principaux facteurs de risque et impacts Groupe sont abordés dans ce chapitre 3. Les chapitres 4 et 5 traitent d'autres risques et impacts non spécifiques (financiers et non financiers).

Les douze facteurs de risques et impacts ci-dessous, sont des agrégats des risques et impacts suivis dans le portefeuille du Groupe. Ils sont présentés :

1. **selon un regroupement par catégories ;**
2. **en fonction de leur effet net décroissant.** Lorsqu'il s'agit d'effet financier, le critère retenu est le résultat opérationnel du Groupe avec les seuils suivants :
   - « élevé » = supérieur à 450 millions € d'effet net annuel,
   - « moyen » = entre 150 et 450 millions € d'effet net annuel,
   - « faible » = inférieur à 150 millions € d'effet net annuel.

Catégories de risques et impacts	Facteurs de risques et impacts	Effet net
Risques et impacts liés à la stratégie, à l'organisation et à la gouvernance	3 – Transition environnementale et impacts environnementaux de nos activités	Élevé*
	8 – M&A	Moyen
	9 – Attractivité/rétention des personnes	Entre faible et moyen
	10 – Marques et réputation MICHELIN	Entre faible et moyen
Risques et impacts relatifs aux activités du Groupe	1 – Conséquences physiques du changement climatique	Élevé*
	2 – Rupture d'approvisionnement	Élevé
	4 – Non-continuité des activités industrielles	Moyen
	5 – Cyber-attaque	Moyen
	6 – Fuite des savoirs et des savoir-faire	Moyen
	7 – Conséquences environnementales liées à l'usage de nos produits	Moyen
	12 – Sécurité des produits pneumatiques	Faible
Risques financiers	11 – Engagements de retraite et de prévoyance	Entre faible et moyen

* *Par anticipation d'effets moyens à long terme.*

Note : les risques sont numérotés en fonction de leur effet net, par ordre décroissant.

Tous les risques et impacts retenus sont spécifiques à Michelin et de probabilité faible, à l'exception du risque sur les conséquences physiques du changement climatique. Celui-ci est non spécifique et de probabilité certaine. Il contient cependant en son sein une partie dédiée à l'adaptation au changement climatique qui est, elle, spécifique au Groupe et à ses implantations géographiques.

Risque 1 – Conséquences physiques du changement climatique

Facteurs de risque

En tant qu'acteur industriel mondial, le groupe Michelin a des interactions significatives avec l'environnement naturel tout au long du cycle de vie de ses produits et services. À ce titre, le Groupe est soumis à des risques physiques liés au changement climatique (risques aigus et chroniques tels que définis dans la nomenclature du TCFD – *Task Force on Climate Related Financial Disclosures*).

Spécificité du risque

La dimension mondiale du Groupe, aussi bien au niveau de ses implantations industrielles que de sa chaîne d'approvisionnement, l'expose aux conséquences climatiques susceptibles de varier en quantité, diversité et durée selon la localisation géographique. La diversité des approvisionnements et l'interdépendance entre les nombreux facteurs nécessaires à la production de ses produits (infrastructures, énergie, disponibilité du personnel, moyens de transport...) donne un caractère systémique aux conséquences du changement climatique. Cet aspect systémique intègre les événements externes non pris en compte dans les risques de non-continuité des opérations ou de rupture d'approvisionnement déjà traités par ailleurs (voir risques 2 et 4). Il pourrait se matérialiser par exemple par l'incapacité du personnel à se rendre sur son lieu de travail en raison d'événements climatiques extrêmes (inondations, canicules, etc.), par l'indisponibilité d'infrastructures importantes (actifs industriels, routes, ports, réseau électrique, gaz et co-génération) comme par des ruptures de la demande. Par ailleurs, le Groupe est le premier acheteur mondial de caoutchouc naturel et a l'ambition d'augmenter le taux de matériaux durables dans les pneumatiques. Cela amplifie les

besoins en produits biosourcés et donc sensibles aux effets chroniques du changement climatique (sécheresse, modification des conditions de culture).

Pour plus de détails, voir le rapport de durabilité, section 4.2, de ce Document d'enregistrement universel.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, la Gouvernance Environnement. Celle-ci s'assure que ces risques environnementaux sont connus, suivis et accompagnés des plans d'actions associés. Cette Gouvernance est co-présidée par le Directeur du Manufacturing Groupe et le Directeur de la Recherche & Développement Groupe, tous deux membres du Comité Exécutif Groupe.

Ce risque a fait l'objet d'un audit interne en 2021. Il a donné lieu en 2022 à l'établissement d'un plan d'action qui adresse les principaux leviers de maîtrise de ce risque. Ce plan s'étend sur plusieurs années et devrait permettre une meilleure couverture des risques majeurs d'ici la fin 2025. Ses principaux délivrables en 2024 ont été :

- l'analyse de l'exposition aux risques climatiques physiques à horizons 2030 et 2050 de 721 sites du Groupe et de 227 sites de fournisseurs de matières premières clés ;
- l'analyse quantitative de la vulnérabilité climatique de 6 sites du Groupe pour établir une méthodologie standard d'analyse de vulnérabilité à conduire dans l'ensemble des sites du Groupe ;
- l'étude préalable à la construction et au dimensionnement économique du plan d'adaptation du Groupe.

Les risques relatifs à l'approvisionnement en caoutchouc naturel font l'objet d'un plan de résilience. La mise en œuvre des principaux leviers de ce plan s'est poursuivie en 2024 et se poursuivra au-delà avec les actions suivantes : la diversification des sources d'approvisionnement, des programmes de sélection et d'amélioration variétales, la promotion des pratiques agricoles les plus résilientes, la surveillance des évolutions climatiques et sanitaires dans les bassins de production, l'efficacité maximale de la matière utilisée dans nos produits et services et la réduction de l'empreinte CO_2 des activités liées à la production du caoutchouc naturel.

De façon plus générale, la maîtrise des risques liés aux conséquences physiques du changement climatique s'appuie sur les éléments suivants :

- un « Plan de Continuité Opérationnelle » traitant les risques de non-continuité des activités et de rupture d'approvisionnement, (indépendamment des causes, climatiques ou non), de manière efficace, à court terme ;
- un processus de gestion de crise robuste et régulièrement testé ;
- l'identification de 36 écosystèmes (fournisseurs, implantations industrielles et logistiques du Groupe) dans un rayon de 100 km particulièrement critiques pour l'activité du Groupe ;
- une feuille de route pour définir les plans d'adaptation nécessaires (2025 : Poursuite des études d'exposition aux risques climatiques physiques sur la chaîne de valeur et création d'un outil d'aide à la réalisation des analyses quantitatives de vulnérabilité climatique des sites).

Risque 2 – Rupture d'approvisionnement

Facteurs de risque

Le groupe Michelin achète des biens et des services pour environ 15 milliards € par an auprès d'environ 50 000 fournisseurs différents. Ces achats se décomposent en trois familles :

- les achats de matières premières ;
- les achats industriels ;
- les achats de service.

Le Groupe doit prendre en compte un certain nombre de facteurs de risque :

- les tensions géopolitiques ;
- la perturbation des chaînes logistiques d'approvisionnement (matières et énergies) en lien ou non avec l'environnement ;
- un déséquilibre entre l'offre et la demande ;
- la rareté de certains composants en lien ou non avec l'environnement ;
- certaines contraintes réglementaires ;
- la cessation d'activité d'un fournisseur.

Spécificité du risque

La fabrication d'un pneumatique requiert environ 200 produits et composants différents, dont certains très spécifiques : leur disponibilité est donc essentielle.

Le risque de rupture d'approvisionnement est particulièrement important pour le groupe Michelin du fait de la haute technicité de ses produits et des exigences en termes de régularité des performances des produits tout au long de leur phase d'usage : les procédures du Groupe n'autorisent pas de substitution des approvisionnements sans que les performances des produits finis aient été testées.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, le Comité Directeur des Matériaux, co-présidée par le Directeur du Manufacturing Groupe et le Directeur de la Recherche & Développement Groupe, tous deux membres du Comité Exécutif Groupe, avec la participation de la Direction des Achats.

De manière à anticiper et prévenir ce risque d'approvisionnement, Michelin a mis en place des procédures et mesures visant à piloter les achats du Groupe au niveau le plus pertinent (local, régional ou mondial). Elles comprennent la bonne connaissance des risques d'approvisionnement, la réalisation d'audits ciblés sur la continuité auprès de nos fournisseurs les plus critiques, la mise en œuvre de contrats pluriannuels passés avec les principaux fournisseurs, la recherche de nouveaux fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques pour certains produits critiques et la recherche de produits de substitution pour les produits correspondant aux marchés en tension.

Risque 3 – Risques de transition environnementale et impacts environnementaux de nos activités

Facteurs de risque

Ce risque concerne les éventuelles conséquences sur le Groupe d'une mauvaise maîtrise de la transition environnementale (dimensions politique, réglementaire, juridique, technologique, marché, réputationnelle telles que définies dans la nomenclature du TCFD - *Task Force on Climate Related Financial Disclosures*) ainsi que certains impacts sur l'environnement, potentiellement induits par nos activités (pollutions, raréfaction des ressources, perte de biodiversité, ressources hydriques).

Voir les sections 4.2 à 4.6 du rapport de durabilité (Enjeux environnementaux).

Spécificité du risque

La mobilité, principal marché du Groupe, est un secteur dont l'impact sur l'environnement et le changement climatique est significatif. De ce fait, le secteur est soumis à une forte réglementation locale ou internationale et à une évolution technique et sociétale rapide et constante. Les attentes fortes des parties prenantes et sa position de leader conduisent le Groupe à s'engager résolument pour l'environnement. Les risques de transition environnementale concernent en particulier les risques de :

- non-respect ou incapacité de la part du Groupe à respecter la réglementation environnementale ;
- non-anticipation des évolutions scientifiques et sociétales ;
- non-respect des engagements environnementaux du Groupe
- mise en cause du Groupe par des tiers sur l'axe environnemental.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, la Gouvernance Environnement (voir risque 1).

Les principaux leviers de maîtrise de ces risques déjà mis en œuvre sont les suivants :

- la définition d'une politique environnementale globale partagée avec des organismes tiers pour certains de ses aspects ;
- un pilotage du déploiement de la politique, y compris pour les nouvelles activités, et de l'atteinte de ses objectifs au travers d'indicateurs pertinents revus en Gouvernance Environnement ;
- une veille réglementaire structurée permettant de garantir la captation et le respect des réglementations actuelles ou émergentes ;
- la prise en compte des évolutions technologiques et sociétales à long terme, grâce à des travaux de prospective menés par le Groupe ;
- un processus continu et structuré de contact avec les parties prenantes externes (ONG, clients, fournisseurs, investisseurs) au travers du Comité des Parties Prenantes et la prise en compte systématique des questions ou controverses auxquelles le Groupe a à faire face.

Risque 4 – Non-continuité des activités industrielles

Facteurs de risque

Ce risque est essentiellement centré sur la production de pneumatiques. Celle-ci s'opère en deux étapes. Dans un premier temps, des produits semi-finis sont fabriqués pour servir de composants. Ces composants sont ensuite transformés et assemblés pour créer les produits finis que sont les différents types de pneumatiques vendus par le Groupe. Par conséquent, le risque de non-continuité des activités peut être important sur une usine de produits semi-finis car celle-ci contribue à la production de plusieurs sites de produits finis.

Différentes causes peuvent être à l'origine de la non-continuité de l'activité d'une usine de produits finis ou semi-finis. Ces causes peuvent être externes (catastrophes naturelles, effets du changement climatique ou changements réglementaires et événements géopolitiques…) ou internes (incendies, pannes informatiques ou techniques…).

Spécificité du risque

Ce risque de non-continuité des activités de semi-finis est particulièrement prégnant pour le groupe Michelin du fait de notre modèle historique d'implantation industrielle où des activités de semi-finis ont été massifiées dans certains sites alimentant parfois plusieurs usines de produits finis.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, comprenant la Direction du Manufacturing Groupe, la Direction Corporate de l'Anticipation, de la Prévention et de la Protection et la Direction Opérationnelle de la Supply Chain.

De manière à anticiper ce risque, le Groupe a mis en place un plan en quatre points :

- un choix stratégique des implantations géographiques pour limiter l'occurrence ;
- la prévention par des mesures de protection incendie et des inspections techniques assurées par du personnel formé ;
- la protection par une politique de maintenance préventive et curative, une tactique de *multi-sourcing* des productions des produits finis et semi-finis et un pilotage de l'équilibre entre production en interne et sous-traitance des composants ;
- la préparation des équipes à la gestion des situations de crise requérant la mise en place de plans de reprise d'activité et plans de continuité.

Risque 5 – Cyber-attaque

Facteurs de risque

L'activité de Michelin s'appuie sur des systèmes et technologies d'information de pointe et sur une infrastructure associée (centres informatiques, serveurs, réseaux, solutions « cloud »).

Comme toute organisation s'appuyant sur des moyens informatiques, Michelin est exposé au risque de cyber-attaque. Les attaques cyber sont désormais permanentes et de plus en plus sophistiquées. Depuis quelques années, le nombre d'attaques, en particulier celles dites de ransomware et d'APT (*Advanced Persistant Threat,* c'est-à-dire attaques menées à des fins d'espionnage), a très significativement augmenté. Il est de plus en plus fréquent d'observer des attaques de type « sabotage » ou de type déstabilisation, destinées à entraver les opérations ou à affecter l'image du Groupe. L'évolution des méthodes de travail, incluant un recours accru au télétravail, augmente également l'exposition au risque.

Une cyber-attaque pourrait avoir des conséquences en termes de continuité d'activité, sécurité des personnes, vol d'informations confidentielles, exposition de données à caractère personnel, ou demande de rançon ou atteinte à l'image du Groupe.

Spécificité du risque

Le Groupe a entamé au cours de la dernière décennie une transformation majeure de ses systèmes et technologies d'information, fruit de l'héritage et de rachats successifs de sociétés. La multiplicité des localisations géographiques du Groupe, la diversité de ses métiers, de ses gammes de produits et de ses procédures, sont des facteurs de complexité. Le système d'information de Michelin compte ainsi plusieurs milliers d'applications, un millier de serveurs principaux et une centaine de centres informatiques.

L'exposition du Groupe augmente, en particulier du fait des acquisitions récentes, de l'utilisation émergente de technologies et d'objets connectés au service de nos opérateurs en usine, d'une migration rapide vers les solutions de type « *cloud* », ou des pratiques « *bring your own device* » dans certains pays.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, la Gouvernance Data, Digital, IT, présidée par le Gérant non Commandité du Groupe et co-présidée par la Directrice Business Distribution, Services et Solutions, membre du Comité Exécutif Groupe, et animée par le Directeur Cybersécurité du Groupe.

Les risques liés aux systèmes et technologies d'information mentionnés ci-dessus font l'objet de plans d'actions pluriannuels. Ces derniers prévoient un suivi des évolutions contractuelles pour faire face aux cas de défaillance de prestataires, un renforcement des mesures de protection physique et logique des systèmes, un programme de revue systématique des besoins en termes de continuité et une mise en place de plans de reprise informatique associés, une campagne de remplacement des composants obsolètes et de modernisation continue des solutions de sécurité informatique.

Le Groupe procède très régulièrement à des tests d'intrusion pour valider la sécurité des solutions informatiques et des moyens de protection. Le Groupe dispose également d'une équipe de surveillance d'intrusion, et d'intervention rapide le cas échéant, le « CERT » *(Computer Emergency Response Team),* qui fonctionne en continu sur tous les continents.

Enfin, des plans de formation et des campagnes de sensibilisation sont régulièrement menés pour l'ensemble de salariés du Groupe et, de manière plus ciblée, pour certaines catégories plus exposées d'employés. Le Groupe veille à instaurer une culture de « *security by design* » dans ses projets informatiques, en intégrant des considérations de sécurité tout au long du cycle de vie des applications, depuis leur conception initiale jusqu'à leur exploitation et leur fin de vie.

En outre, le Groupe s'engage dans une démarche de certification TISAX *(Trusted Information Security Assessment Exchange),* une référence pour la cybersécurité dans l'industrie automobile, pour certains de ses sites de production et de développement produits. Fin 2024, 31 sites Michelin sont déjà certifiés. Le Groupe complète ainsi son dispositif pour assurer le meilleur niveau de protection de l'information tout au long de sa chaîne de valeur.

Risque 6 – Fuite des savoirs et des savoir-faire

Facteurs de risque

Un des avantages compétitifs de Michelin provient de sa capacité à différencier fortement ses produits et ses services grâce à des efforts d'innovation continus et soutenus. En conséquence, la protection des connaissances et du savoir-faire constitue un facteur clé pour maintenir l'avance du Groupe et assurer sa croissance future. Cette culture de la protection des savoirs et des savoir-faire est historiquement ancrée dans le Groupe.

Spécificité du risque

La protection des savoirs et des savoir-faire Michelin est essentielle pour maintenir son leadership technologique, compte tenu de son fort investissement en innovation et du développement de nouveaux domaines de croissance.

Les informations sensibles concernent en grande partie les produits, services, matériaux, procédures et équipements ainsi que les techniques, méthodes et données de design, de test et de fabrication ainsi que les bases de données associées. Les informations sur les stratégies business (industrielles, de recherche et commerciales) et les bases de données consommateurs et fournisseurs sont également exposées au risque de perte ou de vol.

Le Groupe est exposé à des risques liés à ses partenariats dans le cadre de coopérations avec des parties prenantes extérieures (consommateurs, fournisseurs, partenaires, sous-traitants, institutions académiques, etc.).

Michelin est aussi dépendant des systèmes d'information que le Groupe utilise afin de conserver et partager les informations sensibles. De plus, Michelin doit également prendre en compte l'importance accrue des réseaux sociaux, du développement des solutions d'Intelligence Artificielle et les risques de fuite d'information qui y sont associés.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, présidée par le Directeur de la Recherche et Développement Groupe et co-présidée par le Directeur du Manufacturing Groupe, tous les deux membres du Comité Exécutif Groupe.

De manière à prévenir les risques de fuite des connaissances et de savoir-faire de Michelin :

- le Groupe procède à une classification de ses projets, procédés et données en fonction de leur sensibilité. Le niveau de protection mis en œuvre est adapté à chaque niveau de classification. Ainsi il a été décidé de ne pas utiliser de solutions *Cloud Computing* pour certaines données ou de renforcer les niveaux de chiffrement pour certaines autres ;
- afin de protéger son patrimoine intellectuel, le Groupe a défini une politique qui comprend une vision étendue des secrets à protéger, et lorsque cela est possible ou souhaitable le dépôt de brevets. Le Groupe surveille les marchés sur lesquels il opère de manière à prévenir les abus associés à de potentielles utilisations frauduleuses de sa propriété intellectuelle ;
- Michelin protège aussi ses informations et ses actifs matériels et immatériels sensibles par l'intermédiaire de protections physiques ;
- Michelin dispose d'une architecture de systèmes d'information spécifique et appropriée pour conserver et partager les informations sensibles ;
- chaque employé est acteur de la protection, avec une forte culture sûreté portée par la charte sûreté Groupe ;
- les experts du Groupe ayant une compétence critique pour nos opérations sont identifiés, reconnus et fidélisés.

Impact 7 – Conséquences environnementales liées à l'usage de nos produits

Facteurs d'impact

L'entreprise, par ses potentielles externalités négatives environnementales, est susceptible d'impacter la planète et les différentes parties prenantes. Michelin a l'ambition d'être un acteur majeur du développement et de la mobilité durable. Cela passe par une identification claire et une prise en charge des impacts environnementaux inhérents à ses activités dont l'impact des produits et services durant la phase d'usage.

Les principaux facteurs d'impact sont :

- l'émission de CO_2 – scope 3 usage (voir la section 4.2 du rapport de durabilité) ;
- la génération de particules d'usure pneu-route (TRWP : *tyre and road wear particles*). (Voir la section 4.3 du rapport de durabilité) ;
- l'impact du traitement des produits en fin de vie (voir la section 4.6 du rapport de durabilité) ;
- le bruit émis par le pneumatique en roulant (voir la section 4.10 du rapport de durabilité).

Au regard des attentes sociétales croissantes sur le changement climatique et d'un cadre réglementaire qui se renforce, notamment sur la pollution – sujet dont les contours scientifiques sont encore incomplets s'agissant des TRWP, ces facteurs d'impact se traduisent en facteurs de risque à la fois pour le Groupe et pour le secteur dans sa globalité.

Spécificité de l'impact

Cet impact est inhérent essentiellement au pneumatique particulièrement dans sa phase d'usage et sa fin de vie.

Gouvernance et dispositifs de gestion de l'impact

Une Gouvernance est en place pour piloter les risques et impacts environnementaux, dont les effets liés à l'usage de nos produits, la Gouvernance Environnement (voir le risque 1 ci-dessus).

Dans le cadre de son approche « Tout Durable », corrélée à son plan stratégique « Michelin in Motion », le groupe Michelin, en tant que fabricant de pneumatiques évaluant l'impact environnemental de ses produits sur tout le cycle de vie, depuis les matières premières jusqu'à la fin de vie des pneumatiques, intègre tout impact potentiel de ses produits lors de leur phase d'usage dans ses analyses.

Les principaux leviers que le Groupe met en œuvre pour maîtriser cet impact sont :

- la réduction de la résistance au roulement des pneus pendant la phase de conception, qui contribue à diminuer la consommation de carburant des véhicules et donc à réduire les émissions de CO_2 résultant de la phase d'utilisation. Cette ambition est supportée par la pratique systématique d'analyses de cycle de vie, réalisées produit par produit, et le déploiement de l'éco-conception ;
- la réduction du phénomène d'abrasion, en s'appuyant sur sa maîtrise des matériaux et une stratégie de conception historiquement orientée sur l'optimisation de l'utilisation de matière. De plus, à travers le financement de programmes de recherche en interne comme en externe, le Groupe travaille à mieux comprendre les impacts potentiels de ces particules d'usure pneu-route (TRWP) afin de développer de nouveaux matériaux qui permettraient de les réduire ;
- la collecte et le traitement des pneumatiques en fin de vie. Le Groupe exerce son influence auprès des acteurs publics et privés pour soutenir le bon fonctionnement des systèmes de collecte et de valorisation au niveau pays, et dans la mesure du possible, privilégier au sein des systèmes locaux la valorisation matière, qui permet une optimisation de l'utilisation de la matière sous forme de matières premières secondaires et présente un bilan carbone généralement inférieur à la valorisation énergétique. De plus, le Groupe développe lui-même des solutions de recyclage de pneus en fin de vie avec des acteurs du marché ;
- le développement de services et solutions optimisant l'usage et la gestion des flottes de véhicules réduisant la consommation de carburant et des autres sources d'énergie.

Risque 8 – M&A *(Mergers & Acquisitions)*

Facteurs de risque

Les principaux facteurs de risques inhérents à nos activités de M&A sont :

- le risque de surestimation de la valeur de la cible ;
- les risques préexistants au sein de la cible (ex. éthique, fiscal, environnemental, juridique, responsabilité civile produit, cyber-sécurité) ;
- le risque de non-réalisation des synergies attendues ;
- le risque de départ du personnel clé ;
- le risque de désalignement stratégique avec un partenaire au sein d'une joint-venture.

Spécificité du risque

Le Groupe a défini un modèle stratégique qui s'appuie sur le cœur d'activité du pneumatique et de savoir-faire dans la maîtrise des composites à base de polymères ainsi que sur l'accélération de la digitalisation. La réalisation de la stratégie du Groupe passe en partie par la croissance externe, qui s'est accélérée depuis 2014 avec notamment les acquisitions de Sascar, Camso, Fenner, Multistrada, Masternaut et FCG, ainsi que la constitution de coentreprises telles que TBC avec Sumitomo Corporation, Symbio avec Forvia et Stellantis, ou Solesis avec Altaris. La réussite des opérations de croissance externe et d'alliances est donc essentielle à l'atteinte des ambitions du Groupe.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance du portefeuille de projets de M&A à l'acquisition comme à la cession *(carve out)* est en place, ainsi qu'une gouvernance spécifique à chaque projet sous la responsabilité des Gérants, assistés du département des Fusions/Acquisitions (M&A). Le processus M&A a fait l'objet d'une refonte significative en 2021, mise en application en 2022.

Pour chaque projet, des méthodes croisées d'estimation de la valeur de cible (multiples d'EBITDA, DCF, éventuellement ratios par rapport à des deals équivalents…), avec parfois l'appui d'une banque conseil permettent de se prémunir du risque de surestimation de la valeur de la cible. Les projets M&A supérieurs à 50 millions € de valeur d'entreprise sont soumis à l'avis du Conseil de Surveillance.

Chaque acquisition fait l'objet de *due diligences* complètes, incluant l'analyse de vulnérabilités climatiques liées au *footprint* de la cible étudiée, avec l'appui de spécialistes internes et/ou externes pour identifier les risques présents dans la société rachetée. Des audits internes post-acquisition sont réalisés pour toutes les acquisitions significatives.

Un plan d'intégration animé par un chef de projet d'intégration est bâti et déployé, sous la supervision d'un membre du Comité Exécutif Groupe. Il fait l'objet pour les acquisitions supérieures à 50 m€ d'un reporting adapté et partagé avec le Conseil de Surveillance deux fois par an.

Risque 9 – Manque d'attractivité/rétention des personnes

Facteurs de risque

Nos employés sont au cœur de notre réussite et indispensables à la réalisation de nos ambitions. Dans le contexte d'évolution du rapport au travail, particulièrement dans le secteur de l'industrie, ce risque pourrait se matérialiser par des difficultés de recrutement, une rotation importante de nos effectifs et un déficit d'expérience sur certains postes clés et de possibles pertes de connaissances ou compétences à plus long terme.

Spécificité du risque

L'activité pneumatique du Groupe est à forte intensité capitalistique. De ce fait, les usines fonctionnent dans de nombreux cas 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les contraintes qui en découlent pour les personnes peuvent pénaliser l'attractivité des postes et la rétention des personnes formées dans certaines régions matures ou bassins dans lesquelles le Groupe a localisé sa production ainsi que dans certains bassins d'emploi spécifiques. En outre, la mise en place de centres de services partagés notamment dans les secteurs administratifs et digitaux, peut exposer le Groupe à des contextes concurrentiels de guerre des talents.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Ce facteur de risque est sous la responsabilité de la Gouvernance de la famille de risques de « Gestion des personnes et de la cohésion sociale », présidée par le Directeur du Personnel, membre du Comité Exécutif Groupe et constituée de l'équipe de direction de la Direction Corporate Personnel et de représentants de la Direction Manufacturing et de la Direction Corporate du Développement Durable et de l'Impact.

L'intégralité des 7 politiques de gestion du personnel concourent au renforcement de l'attractivité et de la rétention des personnes. Pour plus de détails, voir la section 4.8 du rapport de durabilité dans le présent document.

Plus particulièrement, des leviers sont en place, ou en cours de déploiement, afin de réduire l'exposition du Groupe à ce risque :

- le Groupe compte sur une politique salariale agile et adaptée aux contextes locaux. En parallèle, Michelin accorde une grande attention à l'équité entre les pays via des initiatives de « profit sharing » et des composantes de rémunération liées à la performance globale du Groupe offertes à tous nos collaborateurs (bonus Groupe, plan d'actionnariat salarié) ;
- un réseau de partage des pratiques se met en place (ex. des initiatives dans certains sites afin d'améliorer le processus d'intégration et de formation des personnes pendant la première année d'emploi) ;
- l'approche proactive de salaire décent et de socle universel de protection sociale contribue en parallèle à renforcer la marque employeur et la fierté d'appartenance ;
- en complément, au sein de la Direction Manufacturing, une équipe dédiée est en place depuis 2023, avec pour mission, de définir et déployer la vision et la stratégie sur le volet Personnes (développement des talents, expertise et compétences, diversité et inclusion, engagement des équipes, amélioration de l'expérience employé). Cette équipe dispose de relais dans les zones géographiques pour mieux comprendre les contextes locaux et être au plus près du terrain à l'écoute des besoins des employés. Le sujet fait partie des 6 priorités de la Direction Manufacturing.

Risque 10 – Marques et réputation Michelin

Facteurs de risque

Le groupe Michelin bénéficie – pour ses produits et services et en tant que Groupe – d'une excellente réputation. Comme tous les groupes multinationaux à forte notoriété, Michelin reste exposé à des atteintes à sa réputation et à ses marques. Il est à noter que le développement continu des médias sociaux expose le Groupe à un risque médiatique (e-réputation) dans un contexte de circulation libre et accélérée de l'information.

Spécificité du risque

Compte tenu de l'image de la marque Michelin et de sa réputation (*Brand Power Score* Michelin près de deux fois supérieur à celui de son premier concurrent), une atteinte à la marque et à la réputation Michelin aurait des conséquences particulièrement fortes pour le Groupe. Compte tenu de l'actif important que représente le capital marque et réputation pour le Groupe, il est primordial de le protéger.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

La Gouvernance Risque Marques et réputation Michelin est assurée par la Direction Corporate de l'Engagement d'Entreprise et des Marques et la Ligne Business Lifestyle. Elle pilote, avec le support de la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité ainsi qu'avec la Direction Juridique du Groupe et son département Propriété Intellectuelle, l'ensemble des actions garantissant la protection de la réputation du Groupe et des marques. Parmi les moyens de protection adéquats, une veille systématique et permanente analyse les différents médias dont Internet et les réseaux sociaux. Il s'agit par ce mécanisme d'identifier et de traiter toute initiative ou commentaire qui pourrait de manière incontrôlée endommager durablement la réputation du Groupe. Par ailleurs, la charte de bon usage des médias sociaux, qui s'adresse à l'ensemble des employés du Groupe, a été mise à jour en 2022. Elle décrit les règles simples et bonnes pratiques à respecter pour circonscrire les risques liés à l'usage des médias sociaux.

Le dispositif de gestion de crise du Groupe concourt également à la maîtrise de ce risque.

Risque 11 – Engagements de retraite et de prévoyance

Facteurs de risque

Le Groupe a dans certains pays des engagements qui font partie des avantages accordés au personnel et qui prennent principalement la forme de régimes de retraite et de prévoyance à prestations définies, non financés, partiellement ou totalement financés. Ces régimes représentent un engagement long terme de versement de prestations. Les paramètres principaux ayant un impact sur l'engagement sont la performance des actifs de couverture pour les régimes financés, les hypothèses actuarielles (dont le taux d'actualisation), les écarts d'expérience, l'évolution de la législation et l'évolution des plans. Une évolution défavorable d'un ou plusieurs de ces éléments pourrait se traduire par une augmentation de l'engagement net et par conséquent pourrait entraîner l'obligation de réaliser des contributions additionnelles pour couvrir cet engagement ou augmenterait les paiements de prestations futures. Les principaux plans de retraite du Groupe dans les pays anglo-saxons sont financés et ont des politiques de couverture du risque de taux d'actualisation.

Spécificité du risque

Les régimes de retraite et de prévoyance à prestations définies du groupe Michelin concernent principalement l'Amérique du Nord et l'Europe. Le montant total de l'engagement au titre des plans de retraites et autres avantages au personnel s'élève à 7,3 milliards € au 31 décembre 2024. En contrepartie, les actifs financiers dédiés s'élèvent à 4,8 milliards €.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, assurée par le *Global Employee Benefit Board* (GEBB), co-présidé par la Directrice Financière Déléguée du Groupe et par le Directeur du Personnel du Groupe.

La note 8 aux états financiers consolidés présente le détail des provisions pour avantages du personnel, la quantification et le traitement des risques liés à ces engagements. Il est à noter que depuis septembre 2024, le plan de retraite du Royaume-Uni est en *buy-in* (souscription d'une police d'assurance couvrant en particulier les risques de longévité, inflation et investissement), réduisant ainsi très notablement le risque sur l'engagement net (voir note 8, section 5.2).

Impact 12 – Sécurité des produits pneumatiques

Facteurs d'impact

Les pneumatiques concentrent le premier risque sécuritaire brut des offres du Groupe et demeurent le cœur de métier historique du groupe Michelin. Doté d'un solide leadership, le Groupe est présent dans le monde entier, sur l'ensemble des secteurs d'activité : automobile, transport routier, marchés de spécialités.

Comme tous les manufacturiers de pneumatiques, au cas où des produits vendus présenteraient des défaillances lors de leur utilisation ou des défauts de conformité avec les dispositions réglementaires, Michelin pourrait être exposé à des risques d'action en responsabilité civile ou à des risques de campagnes de rappel produit. Cet impact comporte donc des facteurs de risques matériels, d'ordre réputationnel et financier pour le Groupe.

Spécificité de l'impact

L'attention portée par le Groupe aux besoins de ses clients et à la qualité de ses produits et services, a fondé la confiance dans la marque Michelin et nourri la performance de l'Entreprise. La Déclaration Qualité, mise à jour en 2021, souligne le fait que « La Qualité demeure critique pour la sécurité de nos produits et services et leur conformité aux exigences applicables ».

Grâce à un processus très robuste de surveillance de la performance de nos produits sur les marchés, Michelin a toujours été proactif et a toujours engagé rapidement les mesures de retrait marché nécessaires en cas de risque pouvant potentiellement impacter la sécurité de nos clients. C'est également une des promesses inscrites dans la Politique Qualité du Groupe.

Gouvernance et dispositifs de gestion de l'impact

Une Gouvernance est en place pour ce facteur d'impact : le Board Surveillance de la Performance des Produits, présidé par le Directeur de la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité.

Tous les employés du Groupe, sur l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée, sont impliqués dans la maîtrise de ces impacts :

- la conception et développement des produits sont gérés en mode projet et suivent des procédures précises. Les produits et services sont spécifiés dans un cahier des charges qui comprend les exigences et l'expression des besoins des clients, les impacts potentiels associés à des conditions d'usage particulières ou extrêmes dans les territoires où ils seront commercialisés, et l'ensemble des normes et règlements à appliquer. Les fonctions Recherche Développement Industrialisation et Qualité s'assurent de la robustesse de l'atteinte du cahier des charges au travers, notamment, de simulations et de tests sur les produits ;
- l'ensemble du processus de production est soumis à des procédures d'assurance qualité qui visent à garantir la sécurité du produit et son niveau de performance ;
- des conseils et supports à la bonne utilisation des produits et services tout au long du cycle de vie, sont apportés au travers des documentations techniques et des formations. Michelin anime de manière permanente un programme de formation de ses clients ;
- un réseau de conseillers techniques est présent sur le terrain auprès des clients pour les conseiller, et identifier de possibles évolutions d'usage ;
- un dispositif de surveillance de la performance des produits et services en clientèle et de la satisfaction des clients permet de capter les signaux faibles. Ce dispositif utilise désormais des outils d'intelligence artificielle, de prédiction et d'alerte minimisant le temps de détection d'un problème potentiel.

Les dispositions en place font l'objet de certifications par des organismes externes.

Face au risque de rappel et afin de se prémunir contre le risque d'actions en responsabilité civile, le Groupe a souscrit des polices d'assurance spécifiques. Le dispositif d'assurances du Groupe est décrit dans la section 3.1.7.

3.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF AU PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Parmi les différents objectifs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, cette partie se focalise sur les différentes activités de maîtrise relatives au processus d'élaboration de l'information comptable et financière. Les activités de maîtrise relatives au processus d'élaboration du reporting extra-financier sont explicitées dans le chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

ÉLABORATION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les Gérants sont responsables de la publication d'une information financière et comptable fiable. Pour ce faire, ils s'appuient en particulier sur les départements comptables, les services de consolidation, de contrôle de gestion et de communication financière.

Au sein de l'organisation du Groupe, les équipes comptables dépendent principalement des Régions et des Centres de Services Partagés, tandis que l'analyse de la performance du Groupe est effectuée par les contrôleurs de gestion suivant les segments de reporting.

Des reportings consolidés sont établis mensuellement dans des conditions similaires à celles de la clôture de fin d'exercice. Les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable sont définies au niveau du Groupe et sont mises en place au niveau local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaires physiques (aussi bien pour les actifs immobilisés que pour les stocks), une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes.

L'homogénéité des principes comptables est assurée par une équipe dédiée qui est responsable du suivi des évolutions des normes, de la tenue à jour d'une documentation de référence comptable applicable à l'ensemble des filiales du Groupe ainsi que du suivi des questions émanant de ces dernières.

Les données de comptabilité générale et de gestion sont reçues en même temps des filiales. Les systèmes vérifient la cohérence des principaux agrégats (chiffre d'affaires, résultat opérationnel…). Les données de comptabilité générale sont contrôlées pour en vérifier la cohérence, puis consolidées afin de produire les états financiers du Groupe.

Toutes les variations mensuelles produites par reportings consolidés sont analysées. Les écarts entre les données cibles de prévisions et les données réelles, tirés des informations de gestion, sont examinés en détail tous les mois par les Entités Business et le contrôle de gestion Groupe. Ce dernier établi un rapport mensuel à destination de la Gérance et du comité exécutif.

À chaque clôture semestrielle et annuelle, les Directeurs de Régions et leurs Directeurs Financiers certifient par écrit qu'à leur connaissance, les comptes des sociétés de leur région reflètent correctement les activités qu'elles exercent. Cette attestation reprend explicitement un certain nombre de points dont le non-respect (textes réglementaires, dispositions contractuelles) ou la survenance (litiges, fraudes) pourrait affecter les états financiers de manière significative.

La Direction des Relations Investisseurs, partie intégrante de la Direction Corporate Finance, est en charge de concevoir et diffuser l'ensemble de la communication financière du Groupe à destination des marchés financiers. Cette communication se fait selon trois vecteurs principaux :

- le Document d'enregistrement universel ;
- les communiqués à caractère financier ;
- les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et investisseurs.

La conception du Document d'enregistrement universel est coordonnée par la Direction des Relations Investisseurs et validée par les Gérants, avec une forte contribution de la Direction Corporate Juridique et de la Direction Corporate du Développement Durable et de l'Impact. Sa rédaction fait appel à de nombreux intervenants, experts dans leur domaine, contribuant à la richesse et à la qualité des informations données.

Les communiqués à caractère financier sont rédigés par le Directeur des Relations Investisseurs ; ceux relatifs aux annonces de résultats sont également revus par le Comité d'Audit.

Les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et les investisseurs sont directement élaborés par la Direction des Relations Investisseurs.

PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

Les managers du Groupe peuvent, au travers des outils de pilotage de leurs activités, détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités réalisées par leurs experts métier. Les informations issues des systèmes de gestion sont analysées par les équipes de contrôle de gestion et diffusées auprès des managers concernés qui disposent ainsi de tableaux de bord pour gérer leurs activités. Un tableau de bord existe également pour le Comité Exécutif Groupe afin de lui rendre compte de l'activité mensuelle du Groupe. Trimestriellement, les résultats sont également présentés au Conseil de Surveillance, sous un format adapté. La Direction Corporate Finance assure la pertinence et la cohérence de ces données de gestion.

La Direction Opérationnelle du Traitement de l'Information a la charge de piloter la politique des systèmes d'information et des moyens informatiques. Des procédures de contrôle interne, incorporées au Système Qualité, définissent les règles en matière d'accès et de protection des informations, de développement des applications, d'organisation et de séparation des fonctions entre développement, industrialisation et production.

DÉMARCHES RÉCURRENTES D'ÉVALUATION DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les auto-évaluations

Le contrôle interne sur le risque comptable et financier est rattaché à la Direction Corporate Finance afin de pérenniser les travaux de mise en conformité avec la loi de Sécurité Financière. Ce département est chargé de l'ensemble de l'animation du contrôle interne et du pilotage des travaux sur le « contrôle interne financier », afin de fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières et la sauvegarde des actifs du Groupe.

Il mène les travaux de définition des standards de contrôle interne, coordonne et met en place les outils informatiques et fonctionnels de gestion du dispositif, en liaison avec la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité.

Il assiste le réseau des contrôleurs internes, réparti dans les Régions et les principaux domaines d'activité, dans la mise en œuvre de ce dispositif.

Il a un rôle :

- d'homogénéisation et de formation aux meilleures pratiques de contrôle interne des correspondants des Régions ;
- d'actualisation permanente des risques clés par processus ;
- de définition des points de contrôle clés avec les propriétaires des processus concernés ;
- de rédaction des référentiels et manuels de contrôles et de tests de contrôle interne ;
- d'identification de la cartographie d'application des points de contrôle dans les différentes organisations du Groupe ;

- d'animation des responsables des Régions et domaines concernés ;
- de structuration du réseau ;
- d'interface avec les autres acteurs des processus impliqués (propriétaires de processus, Gestion du Risque, Audit Interne, audit externe…) ;
- de conseils lors de la mise en place de projets, de programmes de transformation.

Un système mondial de suivi de l'ensemble du dispositif de contrôle interne financier a ainsi été mis en place et déployé depuis 2009 puis, de nouveau, renforcé en 2017 sur la base d'une solution du marché standard. Cette application capitalise sur les référentiels et les principes établis dans les phases précédentes qui ont démarré dès 2004. Ce modèle continue à se déployer soit en termes de couverture de processus, soit en termes de couverture d'entités juridiques.

Pour les sociétés ou les groupes de sociétés acquis par croissance externe et consolidés par intégration globale, un diagnostic d'audit post-acquisition est d'abord réalisé. Un plan de déploiement de la gestion du Contrôle Interne est adapté, en fonction de différentes caractéristiques des sociétés nouvelles : présence d'activités industrielles, commerciales ou financières, système d'information, localisation géographique, organisation et gouvernance, matérialité des états financiers, environnement de contrôle et culture de chaque entité.

Une première auto-évaluation du niveau de contrôle interne est opérée avec les nouvelles équipes intégrées de manière à accompagner les attentes et d'expliquer le sens du dispositif de contrôle interne attendu. Les plans d'action associés sont élaborés avec les équipes concernées afin de leur permettre de s'approprier la démarche et les outils associés.

Le périmètre de réalisation de ce dispositif financier d'auto-évaluation concerne potentiellement les 16 processus suivants :

- les achats (de la commande au paiement du fournisseur) ;
- les ventes (de la commande passée par le client au règlement) ;
- la gestion du crédit client ;
- la gestion des stocks (matières premières, semi-finis, pièces de rechange et produits finis) ;
- la valorisation des stocks ;
- le financement du Groupe et la gestion des risques financiers ;
- la gestion des échanges intragroupe (application des prix de transfert, éliminations des soldes intragroupe) ;
- la gestion et l'administration des systèmes d'information (contrôles généraux informatiques) ;
- la clôture des comptes ;
- la gestion des projets et des immobilisations ;
- les impôts et taxes ;
- la gestion des personnes (rémunération, avantages au personnel et déplacements) ;
- la consolidation des comptes ;
- la communication financière ;
- les fusions/acquisitions/désinvestissements et leur intégration dans le Groupe ;
- le traitement des affaires douanières (couverture du processus de gestion douanière du Groupe, traitement des imports/exports, supervision des transitaires, organisation des pouvoirs et délégations, documentation douanière, etc.).

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être auto-évaluées et complétées chaque année par tous les opérationnels concernés au sein des sociétés rentrant dans le cadre du dispositif.

Les revues des contrôleurs internes

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être testées dans tous les sites au minimum une fois tous les quatre ans. Une fréquence plus courte peut être adoptée, si nécessaire, en fonction du niveau de risque. Les tests réalisés par le réseau des contrôleurs internes sont partagés avec les auditeurs externes des différentes sociétés du Groupe, afin que ces derniers capitalisent sur ces travaux et renforcent leurs propres diligences d'audit externe.

Les plans d'action

Un plan d'action doit être établi pour répondre aux axes de progrès identifiés, dans chacune des sociétés et mis en œuvre par les équipes opérationnelles. Plus généralement, cette action s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue des processus, prenant également en compte les travaux des audits externes et internes. Il est à noter que ce dispositif d'auto-évaluation et de tests porte sur les cinq composantes clés du dispositif de contrôle interne tels que définis par le *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO) : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, et pilotage du contrôle interne.

L'horizon de résolution des plans d'action est en général de deux ans pour une large majorité des non-conformités (hors problématiques liées aux systèmes d'information qui nécessitent des durées et des ressources plus importantes). Des mesures compensatoires sont mises en place dans l'intervalle pour atténuer l'exposition aux risques.

04



CHAPITRE 04

RAPPORT DE DURABILITÉ

PRÉFACE 172

4.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES 173

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX 197

4.2 Changement climatique (E1) 197

Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique 198

Atténuation du changement climatique 204

Adaptation au changement climatique 217

4.3 Pollution (E2) 220

4.4 Ressources hydriques (E3) 231

4.5 Biodiversité & écosystèmes (E4) 238

4.6 Utilisation des ressources et économie circulaire (E5) 249

4.7 Taxonomie européenne 257

ENJEUX SOCIAUX 262

4.8 Personnel de l'Entreprise (S1) 262

4.9 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2) 272

4.10 Consommateurs et utilisateurs finaux (S4) 279

ENJEUX GOUVERNANCE 286

4.11 Conduite des affaires (G1) 286

ANNEXES 294

ANNEXE A – Informations complémentaires au titre du Code de commerce du droit français (article L. 22-10-35) 294

ANNEXE B – Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques requis par d'autres actes législatifs de l'UE 295

ANNEXE C – Taxonomie européenne (tableaux) 302

ANNEXE D – Tableau des Exigences de publication 306

4.12 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 312

PRÉFACE



TROIS QUESTIONS À YVES CHAPOT, CO-GÉRANT ET DIRECTEUR FINANCIER

Il s'agit du premier rapport de durabilité du groupe Michelin dans le cadre de la mise en œuvre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) de l'Union européenne. Quels premiers enseignements en tirez-vous ?

Nous n'avons pas attendu la CSRD pour être une entreprise engagée en matière de développement durable ! Depuis sa création, Michelin innove pour améliorer la mobilité des personnes et des biens afin qu'elle soit plus sûre, plus accessible, plus efficiente et plus respectueuse de l'environnement. Pleinement conscient de ses impacts sur la société et l'environnement et des défis majeurs auxquels le monde est confronté, le Groupe joue un rôle de leader du développement durable.

C'est la raison pour laquelle Michelin a construit un modèle d'affaires qui s'articule autour d'un juste équilibre entre les enjeux humains, économiques et environnementaux, et vise à créer de la valeur dans toutes ces dimensions.

Quels sont les apports, selon vous, de l'application de cette directive européenne sur la transparence des données de durabilité ?

On ne peut que constater que, à l'instar d'autres réglementations européennes, cette directive est vertueuse en termes d'intention, mais reste complexe dans sa mise en œuvre. Il est essentiel qu'un équilibre soit trouvé entre la durabilité et la compétitivité des entreprises, afin de préserver un « fair level-playing field » au niveau mondial.

Cette directive permettra toutefois de fournir aux investisseurs et à toutes les autres parties prenantes des informations pertinentes, comparables et fiables en matière de durabilité. Concrètement, cette directive met sur un pied d'égalité l'information de durabilité et l'information financière, ce qui, pour Michelin, est très cohérent avec nos engagements. Nous souhaitons donc que cette première publication permette une comparaison objective de notre performance de durabilité par rapport à d'autres acteurs industriels comparables et reconnaisse ainsi notre contribution dans l'avènement d'un monde plus durable. Nous regrettons qu'aujourd'hui, ne s'appliquant qu'à certaines sociétés cotées européennes, la CSRD se traduit pour Michelin par des surcoûts significatifs que nos concurrents non-européens ne supportent pas.

L'essentiel pour un groupe comme Michelin est d'avoir un impact positif sur son environnement au sens large. Quels sont les éléments saillants à retenir dans ce rapport de durabilité ?

Le rapport de durabilité 2024 met en avant la trajectoire de progrès sur laquelle le Groupe avance année après année. L'expertise du Groupe et ses savoir-faire distinctifs, notamment dans l'utilisation optimale des matériaux et des composites, constituent des leviers extraordinaires pour promouvoir l'économie circulaire, préserver les ressources ou encore réduire les émissions de CO_2, notamment au service d'une mobilité bas-carbone. C'est ce qui nous a permis en 2024 de lancer sur le marché de nouveaux produits qui combinent durabilité, efficience énergétique et niveau d'abrasion inégalés.

Un autre point clé que je souhaiterais souligner : Michelin est convaincu du rôle sociétal que les entreprises doivent jouer pour apporter des réponses collectives aux défis d'aujourd'hui. Ce rapport met en lumière les actions du Groupe en faveur de ses employés, comme l'initiative sur le salaire décent l'a démontré, mais aussi auprès de sa chaîne de valeur, en particulier pour répondre aux aspirations de ses parties prenantes.

4.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

4.1.1 BASE GÉNÉRALE POUR LA PRÉPARATION DU RAPPORT DE DURABILITÉ

Contexte

Ce rapport de durabilité a été établi sur la base du périmètre consolidé de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) (ci-après, le « Groupe » ou « Michelin »). Le cycle de reporting est annuel et les données publiées couvrent la période du 1er janvier au 31 décembre 2024. Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication de ce rapport de durabilité a été autorisée par la Gérance le 12 février 2025.

Il a été établi dans le cadre de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD), telle que transposée en droit français par l'ordonnance de transposition nº 2023-1142 du 6 décembre 2023. Il a été préparé en application des *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) (version définitive publiée en langue française en décembre 2023).

L'année 2024, première année d'application de la CSRD, a été marquée par des incertitudes relatives à l'interprétation des textes, à l'absence de pratiques établies ainsi que par des difficultés de collecte de données dans les délais exigés. Ce rapport de durabilité a été préparé sur la base des informations disponibles dans les délais imposés.

Périmètre du rapport de durabilité

Le périmètre repose sur la consolidation financière du Groupe. Les indicateurs quantitatifs sont basés sur les sociétés **consolidées par méthode globale.** Pour les substances extrêmement préoccupantes (E2-5, § 35), le Groupe estime avoir un taux de couverture d'environ 93 % [(1)], couvrant toute la fabrication des pneumatiques à l'exception de la marque CAMSO (voir ci-après la section 4.3.7.3 Substances préoccupantes (SOC) et extrêmement préoccupantes (SVHC)). Le Groupe met en œuvre les actions nécessaires pour améliorer ce taux de couverture. Pour le salaire décent, le taux de couverture est de 96,5 % [(2)] au 31 décembre 2024, du fait de quelques sociétés qui seront intégrées dans les prochaines certifications (à partir de 2025 [(3)]) du *Fair Wage Network* [(4)] (voir ci-après la section 4.8.5.2 Salaire décent).

Les sociétés **consolidées par mise en équivalence** ne sont pas incluses dans le périmètre du rapport de durabilité, le Groupe n'exerçant pas un contrôle opérationnel exclusif sur ces sociétés. Néanmoins, conformément au *GHG Protocol*, les émissions CO_2 de ces sociétés sont comptabilisées dans le CO_2 scope 3 (catégorie 15) du Groupe.

Ce rapport de durabilité couvre la **chaîne de valeur en amont et en aval** de Michelin, et comprend notamment ses fournisseurs, ses opérations en propre, y compris ses activités de distribution, ses employés et ses clients (voir la section 4.1.3.1 ci-après pour une présentation de la couverture par ce rapport de durabilité de la chaîne de valeur).

Il est à noter que ce rapport incorpore certaines informations par référence [(5)].

(1) Basé sur les volumes totaux d'achats des matières premières du Groupe.
(2) Basé sur le nombre de salariés du Groupe.
(3) Voir la liste des sociétés dans le tableau en Annexe D de ce rapport.
(4) Certification « Living Wage Global Employer » du Fair Wage Network.
(5) Chapitre 3, section 3 du DEU 2023. Il est également à noter que le Groupe n'a pas fait usage de l'option permettant l'omission d'une information particulière relative à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'innovations, ni de l'exemption de publication d'informations portant sur des évolutions imminentes ou des affaires en cours de négociation (ESRS 2, BP-1, § 5 (e)).

Méthodologie de calcul des indicateurs et principales estimations

Les indicateurs quantitatifs présentés dans ce rapport de durabilité sont calculés sur la base de données réelles, à l'exception des indicateurs ci-dessous qui sont un composite de données réelles et/ou estimées :

- E3-4(28) (Consommation d'eau) : cet indicateur a été calculé sur la base des prélèvements réels, auxquels sont soustraites des estimations de la quantité d'eau rejetée (voir ci-après la section 4.4.4.3 Indicateurs – Consommation d'eau (opérations propres));
- E1-6(44) (c) (CO_2 scope 3) : cet indicateur a été calculé en application des préconisations du *GHG Protocol*. Ces émissions sont calculées sur la base de données réelles du Groupe et d'estimations, issues des données primaires des fournisseurs et clients, ainsi que de bases de données externes, ce qui induit une incertitude inhérente à la méthode utilisée ;
- E2-5 (SVHC) : cet indicateur a été calculé sur la base des données d'achat des matières premières réelles ou estimées (voir ci-après la section 4.3.7.3 Substances préoccupantes (SOC) et extrêmement préoccupantes (SVHC)).

De plus, certaines données externes ont été utilisées (par exemple, les facteurs d'émission utilisés dans le calcul de CO_2). Ces données présentent un risque d'incertitude et peuvent évoluer dans la durée.

Indicateurs non publiés en 2024

Dans cette première année de publication, malgré les efforts de collecte et de développement de méthodologie robuste, le Groupe ne publie pas les indicateurs suivants :

- pollution de l'eau (E2-28 (a)) ;
- substances préoccupantes (E2-5, 34) ;
- eau recyclée et réutilisée (E3-4, 28 (c)).

En ce qui concerne l'indicateur E2-4, 28 (b) (« microplastiques générés »), le Groupe ne considère pas que les particules d'usure de pneumatiques et de route sont des microplastiques, donc il ne publie pas cet indicateur. Les informations sur les particules d'usure de pneumatiques et de route sont présentées dans la section 4.3.3 du présent document.

Dans une démarche de progrès continu, le Groupe met en œuvre des plans d'actions afin d'assurer leur publication à l'avenir (voir ci-après les sections 4.3.7.2 pour la pollution de l'eau, 4.3.7.3 pour les substances préoccupantes et 4.4.4.3 pour l'eau recyclée et réutilisée).

Ce rapport ne s'écarte pas des horizons temporels à moyen-long terme définis dans ESRS 1.

Enfin, Michelin pourra être amené, le cas échéant, à faire évoluer certaines pratiques de reporting et de communication, afin de tenir compte des meilleures pratiques et recommandations de la place.

Contexte du reporting en matière de durabilité au-delà des ESRS (CSRD)

Au-delà de ce rapport de durabilité préparé sur la base des ESRS, le Groupe est conscient de l'émergence de standards internationaux de reporting de durabilité et des attentes des parties prenantes. Dans ce contexte en pleine évolution, Michelin reconnaît aussi les standards de reporting GRI et les *IFRS Sustainability Disclosure Standards* S1 [1] et S2 [2]de l'ISSB publiés en juin 2023. Le Groupe applique l'ensemble des recommandations de la TCFD *(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)* du 29 juin 2017 incorporé dans les standards de l'ISSB. Il s'est aussi engagé en 2024 comme « early adopter » du cadre de la TNFD *(Task Force on Nature-related Financial Disclosures).* Le Pacte mondial des Nations unies avec le déploiement des Objectifs du développement durable (ODD) fait partie des engagements du Groupe.

(1) IFRS Sustainability Disclosure Standard S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information.
(2) IFRS Sustainability Disclosure Standard S2 – Climate-related Disclosures.

4.1.2 GOUVERNANCE DES ENJEUX DE DURABILITÉ

4.1.2.1 La composition et les attributions des organes d'administration, de direction et de surveillance

Les caractéristiques des organes d'administration, de direction et de surveillance (incluant notamment leurs composition, compétences et expertises, formations et attributions) de la CGEM sont détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (voir chapitre 2, sections 2.1 et 2.2 du présent document).

Le Conseil de Surveillance a notamment constitué un Comité d'Audit et un Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Comité RSE).

Le Conseil de Surveillance est constitué de 11 membres, tous non-exécutifs. Les informations ci-dessous sont établies à partir de sa composition au 31 décembre de l'exercice reporté, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise précité et résultant des décisions des organes compétents de la CGEM (Conseil de Surveillance, Assemblée générale des actionnaires). Elles concernent les proportions des membres du Conseil de Surveillance de la CGEM en matière de mixité de genre et de nationalité (autre aspect de diversité dont tient compte la CGEM) :

ESRS2 GOV-1 CONSEIL DE SURVEILLANCE	
Nombre total de membres au sein du Conseil de Surveillance	11
Nombre de membres exécutifs au sein du Conseil de Surveillance	0
Nombre de membres non exécutifs au sein du Conseil de Surveillance	11
Nombre de femmes membres au sein du Conseil de Surveillance (1)	5
Pourcentage de femmes membres au sein du Conseil de Surveillance (1)	45,5 %
Nombre de membres au sein du Conseil de Surveillance issus d'autres aspects de la diversité (2)	3
Pourcentage des membres au sein du Conseil de Surveillance issus d'autres aspects de la diversité (2)	27,3 %
Nombre de membres indépendants au sein du Conseil de Surveillance (3)	8
Pourcentage de membres indépendants au sein du Conseil de Surveillance (3)	72,7 %

(1) Le pourcentage du nombre de femmes rapporté au nombre total de membres du Conseil de Surveillance. Cette méthode est différente de celle utilisée pour établir la proportion présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de Surveillance, en application des articles L. 22-10-74 et L. 226-4-1 du Code de commerce, calculée sans comptabiliser les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

(2) Basé sur la mixité de nationalité. Cette proportion est calculée par le pourcentage du nombre de membres non-français rapporté au nombre total de membres du Conseil de Surveillance.

(3) Les informations requises concernent la proportion de membres indépendants composant le Conseil de Surveillance de la CGEM. Cette proportion est calculée par le pourcentage du nombre de membres indépendants rapporté au nombre total de membres du Conseil de Surveillance. Cette méthode est différente de celle utilisée pour établir la proportion présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de Surveillance, calculée en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées émis par l'AFEP et le MEDEF et auquel se réfère la CGEM, qui ne comptabilise pas les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

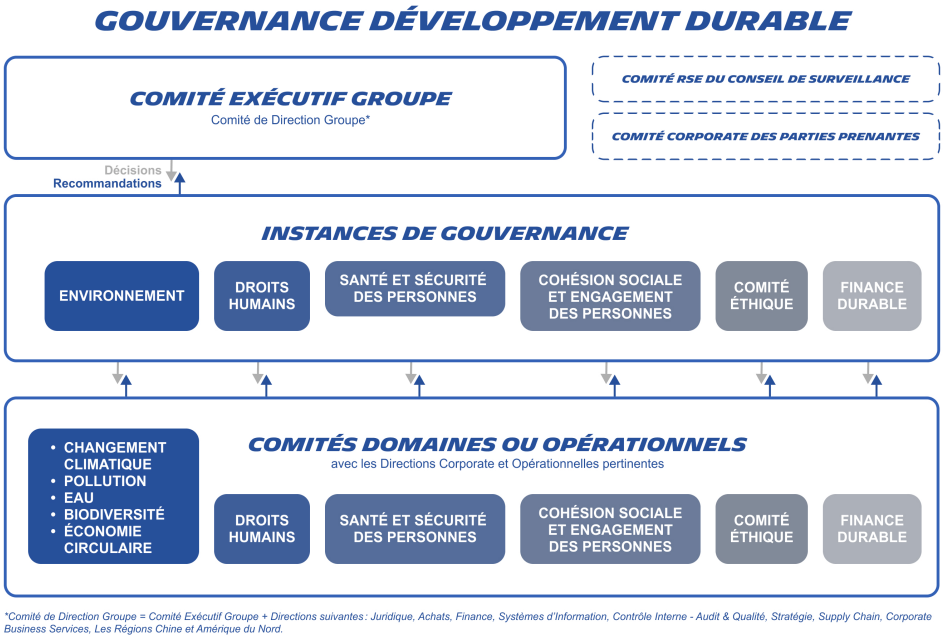
Les expertises de chaque membre du Conseil de Surveillance en matière de durabilité sont présentées dans le Chapitre 2 de ce document.

4.1.2.2 Le rôle clé des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'Entreprise

Les missions du Comité d'Audit et du Comité RSE du Conseil de Surveillance en matière de durabilité sont définies dans leur Règlement intérieur respectif et sont rappelées dans les sections 2.2.1, 2.2.9 et 2.2.11 du chapitre 2 du présent document. Les actions réalisées par ces comités au cours de l'exercice reporté sont présentées dans les sections précitées.

Le Comité RSE du Conseil de Surveillance examine tous les quadrimestres la stratégie, les ambitions, les politiques et les engagements en matière de durabilité. À ce titre, le Comité RSE, en coordination avec le Comité d'Audit du Conseil de Surveillance, s'assure notamment que le Groupe procède, en application du principe de double matérialité, à une analyse des Impacts, Risques et Opportunités (IRO) ayant une influence sur le Groupe ou sur l'environnement et la société. En 2024, les IRO matériels suivants ont été abordés par le Comité RSE du Conseil de Surveillance : plan de transition et plan d'adaptation climatique, déforestation, particules d'usure (« tire and road wear particles »), et droits humains dans la chaîne de valeur. Par ailleurs, un compte-rendu de la réunion annuelle avec le Comité Corporate des Parties Prenantes a été partagé en Comité RSE.

Le Groupe a mis en place une organisation dédiée au développement durable, qui assure le contrôle des risques et pilote le progrès relatif aux enjeux de durabilité ressortant de l'analyse de double matérialité. Cette organisation repose sur l'articulation entre quatre instances : le Comité Exécutif Groupe (CEG), le Comité de Direction Groupe (CDG), les Gouvernances Environnementales et Sociales, et les Comités Domaines ou Opérationnels.



*Comité de Direction Groupe = Comité Exécutif Groupe + Directions suivantes : Juridique, Achats, Finance, Systèmes d'Information, Contrôle Interne - Audit & Qualité, Stratégie, Supply Chain, Corporate Business Services, Les Régions Chine et Amérique du Nord.

Le pilotage des enjeux de durabilité – stratégie, politique et ambitions, engagements, feuilles de routes, cibles et indicateurs – se structure autour de six domaines et mécanismes de gouvernance associés : Environnement, Droits Humains, Santé et Sécurité des Personnes, Cohésion Sociale et Engagement des Personnes (créée en 2024), Finance Durable et Éthique. Elle est mise en œuvre par les instances ci-après décrites.

Le Comité Exécutif Groupe (CEG), incluant les 2 Gérants :

- oriente et porte l'approche « Tout Durable » du Groupe. À ce titre, il dispose d'une vision transverse des enjeux de durabilité ;
- examine et approuve les ambitions liées à ces enjeux ;
- est informé de la synthèse présentée au Comité de Direction Groupe par les différentes gouvernances et le Comité Éthique Groupe, permettant ainsi la revue des ambitions, politiques, engagements et objectifs du Groupe en matière de durabilité ;
- est informé par les présidents des Gouvernances et du Comité Éthique Groupe des éventuelles difficultés liées à la mise en œuvre des plans d'action consécutifs aux audits internes.

En 2024, le CEG a validé la matrice de double matérialité.

Le Comité de Direction Groupe (CDG), incluant le CEG :

- examine une fois par an une synthèse des Gouvernances et du Comité Éthique Groupe préparée par le Directeur Développement Durable et Impact. Cette synthèse comprend, le cas échéant, les défaillances relatives aux plans d'actions déployés à la suite d'audits et le retard dans l'exécution des feuilles de route ;
- dans ce cadre, le CDG arbitre, le cas échéant, ocation des ressources nécessaires à l'exécution des missions des Gouvernances et du Comité Éthique Groupe. Il assure la cohérence entre l'approche « Tout Durable » et les ambitions liées aux transformations du Groupe.

Les Gouvernances et le Comité Éthique Groupe, se réunissant à un rythme régulier [(1)] :

- déterminent les sujets à proposer pour validation auprès du CEG, en particulier les ambitions du Groupe, ses engagements significatifs et les sujets stratégiques émergents ;
- examinent et valident les orientations stratégiques et leur caractère prioritaire, les politiques et les engagements proposés par les Comités Domaines (pour la Gouvernance Environnement) ou par les Comités Opérationnels (pour les autres gouvernances) ;
- garantissent la capacité à conduire des feuilles de route (livrables, calendrier, adéquation des ressources disponibles et résultats obtenus) ;
- alertent les Gérants, le cas échéant, sur les défaillances des plans d'actions déployés à la suite d'audits et le retard dans l'exécution des feuilles de route et proposent les mesures correctives pertinentes. Ces éléments sont repris dans la synthèse faite au CDG.

Les Comités Domaine et Opérationnels :

- proposent les ambitions, les politiques et les engagements du Groupe aux Gouvernances et au Comité Éthique Groupe ;
- proposent les orientations stratégiques et leur caractère prioritaire, les politiques et les engagements, et les présentent pour validation aux Gouvernances ou au Comité Éthique Groupe ;

(1) Trimestriel pour les gouvernances environnement et comité éthique ; deux fois par an pour les Gouvernances Santé et Sécurité des Personnes, Droits Humains et Cohésion sociale & Engagement des personnes ; toutes les 6 semaines pour la Gouvernance Finance Durable.

- pilotent et assurent la responsabilité des feuilles de route et plans d'action à la suite d'audits en particulier sur les impacts, risques et opportunités (IRO), et les présentent aux Gouvernances ou au Comité Éthique Groupe ;
- garantissent que les initiatives et projets majeurs sont en adéquation avec les ambitions, les politiques et les engagements du Groupe ;
- identifient les nouvelles compétences nécessaires au déploiement des feuilles de route ;
- effectuent une veille externe des normes et bonnes pratiques en matière de durabilité.

De plus, pour enrichir et ajuster les orientations, le cas échéant, le Groupe s'appuie sur des consultations régulières des parties prenantes.

Les enjeux reliés aux impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double matérialité sont tous associés à une gouvernance. À terme, le Groupe vise à transférer progressivement le pilotage des indicateurs en matière de durabilité aux responsables opérationnels, au même titre qu'ils pilotent les indicateurs opérationnels et financiers.

4.1.2.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation

Afin d'assurer une convergence forte avec les performances en matière de durabilité du Groupe, les rémunérations variables à court terme (annuelle) et à long terme (pluriannuelle) des Gérants sont soumises à des critères ESG.

Rémunération variable annuelle [(1)]

20 % de cette rémunération annuelle dépend d'objectifs de performance ESG. Deux objectifs concernent les Personnes (taux d'accidentologie et taux de féminisation) et un concerne la Planète (émissions de CO_2 scopes 1 et 2). Les objectifs accidentologie et émissions de CO_2 sont partagés par l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable annuelle, via le « Bonus Groupe ».

Rémunération variable pluriannuelle [(2)]

Elle est versée sous forme d'actions de performance. 40 % de cette rémunération dépend d'objectifs de performance ESG. Un objectif (20 %) concerne la Planète (i-MEP, c'est-à-dire *l'Industrial Michelin Environmental Performance*) et un objectif les Personnes (20 %) (le taux d'engagement des employés du Groupe). Ces critères ESG sont partagés avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles au plan d'actions de performance de Michelin.

Les mécanismes d'incitation liés aux questions de durabilité sont intégrés dans les politiques de rémunération des organes d'administration, de direction et de surveillance précisés dans le DEU 2023 chapitre 3 section 3.3. Les modalités de rémunération des Gérants sont précisément indiquées dans les sections 3.3.1 et 3.3.2.

Les critères de rémunération variables des Gérants sont définis par le Conseil de Surveillance.

Ces informations sont établies à partir des informations sur la rémunération des Gérants pour l'exercice reporté, présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de Surveillance reproduit dans le chapitre 3 du DEU 2023, et résultant des décisions des organes compétents de la CGEM (Associés Commandités, Conseil de Surveillance, Assemblée générale des actionnaires).

4.1.2.4 Déclaration de vigilance raisonnable

Michelin répond pour la huitième année consécutive aux exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance par la rédaction d'un Plan de Vigilance [(3)]. Il détaille les impacts, risques et opportunités du Groupe et de sa chaîne de valeur dans les domaines de l'environnement, la santé/sécurité et les droits humains, ainsi que les mesures mises en place pour les prévenir et les atténuer.

Ce plan est un outil de consolidation et de renforcement de l'approche proactive du Groupe dans la mise en place des processus de prévention et de gestion des risques et des incidences négatives liés à ces trois domaines. Il est aussi l'occasion d'approfondir année après année l'exercice de sa diligence raisonnable auprès de ses sous-traitants, dans une démarche de progrès continu. Le Plan de Vigilance s'insère pleinement dans la raison d'être et les valeurs du Groupe, traduisant son engagement en faveur d'un développement responsable vis-à-vis de ses parties prenantes.

Le Plan de Vigilance reprend des informations et des actions déjà ancrées dans les politiques du Groupe, qui fondent sa démarche de développement durable, notamment le Code d'éthique, les Principes des Achats, le Code de conduite des relations fournisseurs, les politiques Santé, Environnement, Relations sociales, Diversité et Inclusion, et Droits humains.

(1) La proportion de la rémunération variable annuelle des Gérants soumis à des critères de durabilité est calculée par le pourcentage des critères de durabilité rapporté au pourcentage de la rémunération variable totale annuelle.
(2) La proportion de la rémunération variable de long terme des Gérants soumise à des critères de durabilité est calculée par le pourcentage des critères de durabilité rapporté au pourcentage de la rémunération variable totale de long terme.
(3) https://www.michelin.com/investisseurs/rapport-annuel-documents-legaux-reglementes.

Éléments essentiels de la vigilance raisonnable	Sections dans le rapport de durabilité
a) Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	4.1 Informations générales, 4.1.3 Stratégie
b) Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable	4.1 Informations générales, 4.1.3 Stratégie
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	Enjeux environnementaux : 4.2 Changement climatique (E1), 4.3 Pollution (E2), 4.4 Ressources hydriques (E3), 4.5 Biodiversité & écosystèmes (E4), 4.6 Utilisation des Ressources et Économie Circulaire (E5) Enjeux sociaux : 4.8 Personnel de l'Entreprise (S1), 4.9 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2) Enjeux gouvernance : 4.11 Conduite des affaires (G1)
d) Agir pour remédier à ces impacts négatifs	Enjeux environnementaux : 4.2 Changement climatique (E1), 4.3 Pollution (E2), 4.4 Ressources hydriques (E3), 4.5 Biodiversité & écosystèmes (E4), 4.6 Utilisation des Ressources et Économie Circulaire (E5) Enjeux sociaux : 4.8 Personnel de l'Entreprise (S1), 4.9 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2) Enjeux gouvernance : 4.11 Conduite des affaires (G1)
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	Enjeux environnementaux : 4.2 Changement climatique (E1), 4.3 Pollution (E2), 4.4 Ressources hydriques (E3), 4.5 Biodiversité & écosystèmes (E4), 4.6 Utilisation des Ressources et Économie Circulaire (E5) Enjeux sociaux : 4.8 Personnel de l'Entreprise (S1), 4.9 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2) Enjeux gouvernance : 4.11 Conduite des affaires (G1)

Le Plan de Vigilance présente ainsi de la prise en compte globale des risques RSE, mettant en visibilité les principaux éléments de la procédure de diligence et la déclaration relative à la durabilité. Il décrit les pratiques mises en œuvre dans le domaine de la diligence raisonnable [(1)]. Le Plan de Vigilance s'enrichit de l'analyse de double matérialité, y compris sur des risques en deçà du seuil de matérialité et à l'inverse, les risques identifiés dans le cadre du plan de vigilance ont bien été pris en considération et évalués dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

(1) L'élaboration et le suivi du plan sont coordonnés par la Direction Corporate du Développement Durable et Impact (DCDI) qui anime un groupe de travail ad hoc impliquant les départements du Contrôle Interne, des Risques, des Achats, des Ressources Humaines, du Juridique et de la *Compliance*.

4.1.2.5 Gestion des risques et contrôle interne concernant l'information de durabilité

Le reporting extra-financier a été incorporé dans le dispositif de gestion des risques du Groupe depuis 2022 (voir Chapitre 3 sur la gestion des risques dans le présent document). Les principaux jalons de cette intégration ont été :

- création de la Gouvernance Finance Durable en 2022, présidée par le Gérant non Commandité ;
- deux audits internes menés en 2022 et 2023 sur la fiabilité du reporting extra-financier, commandités par le Gérant non Commandité. Ces deux audits ont donné lieu au lancement de deux plans d'action ;
- création du risque de « non-sincérité du reporting extra-financier » dans la base des risques du Groupe en 2023 ; à ce titre, ce risque est intégralement inclus dans le dispositif de gestion des risques du Groupe ;
- déploiement d'un dispositif de contrôle interne en 2024 pour la partie aval du processus d'élaboration du reporting extra-financier.

En outre, l'équipe en charge de la gestion des risques Groupe a été partie prenante du projet CSRD (approche double matérialité, définition des KPI et de leur périmètre, structuration du contrôle interne).

Le premier audit interne conduit en 2022 a construit une matrice de priorisation des indicateurs extra-financiers, selon 2 axes : l'enjeu, et la vulnérabilité à chaque étape du reporting (définition, périmètre, captation, collecte, contrôle, consolidation et publication). Depuis, la totalité des indicateurs publiés par le Groupe a été cartographiée. Cette cartographie a permis :

- de cibler les indicateurs à auditer en 2022 et 2023 parmi ceux à enjeu et/ou vulnérabilité forts et très forts ;
- de prioriser les premières étapes du dispositif du contrôle interne.

Plusieurs plans d'actions ont été lancés afin d'atténuer les risques identifiés par les audits internes : la mise en assurance qualité du reporting (quantitatif et qualitatif), la mise à plat et outillage du processus de reporting, le recensement et identification de la matérialité de toutes les filiales, et le design du dispositif de contrôle interne.

Les fondamentaux et le contrôle de la donnée de durabilité sont désormais partie intégrante des campagnes de contrôle interne du Groupe. Comme décrit au chapitre 3 du présent DEU, le contrôle interne est réalisé par le biais d'auto-évaluations (première ligne de défense) et de tests (deuxième ligne de défense), ce qui peut mener à l'identification de non-conformités. Celles-ci donnent lieu à des plans d'actions lancés dans les 3 mois suivant leur identification. Ces plans d'actions sont menés à bien par les opérationnels. Leur pertinence et achèvement sont validés par les équipes Contrôle Interne Groupe. L'efficacité des plans d'action est mesurée l'année suivante, via l'indicateur de performance des plans d'action du contrôle interne.

Pour la première année de l'exercice, une campagne d'auto-évaluations a été organisée en collaboration avec les responsables des données concernées et les contrôleurs internes, afin de partir d'un point de référence partagé et d'élaborer les plans d'action correctifs identifiés pour combler les écarts.

Les deux audits menés à bien en 2022 et 2023 ont été présentés au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance et la progression des plans d'action associés a fait l'objet d'une évaluation présentée au Comité d'Audit en juillet 2024. Les résultats du contrôle interne et l'efficacité des plans d'actions associés font l'objet d'une présentation au Comité d'Audit chaque année au mois d'avril pour l'année N - 1. À noter enfin que les enjeux matériels identifiés lors de l'analyse « double matérialité » menée en 2024 ont fait l'objet d'une analyse d'écart avec le portefeuille des risques et impacts suivis par le Groupe dans son dispositif de gestion des risques, garantissant ainsi la bonne articulation et l'exhaustivité des deux démarches.

4.1.3 STRATÉGIE

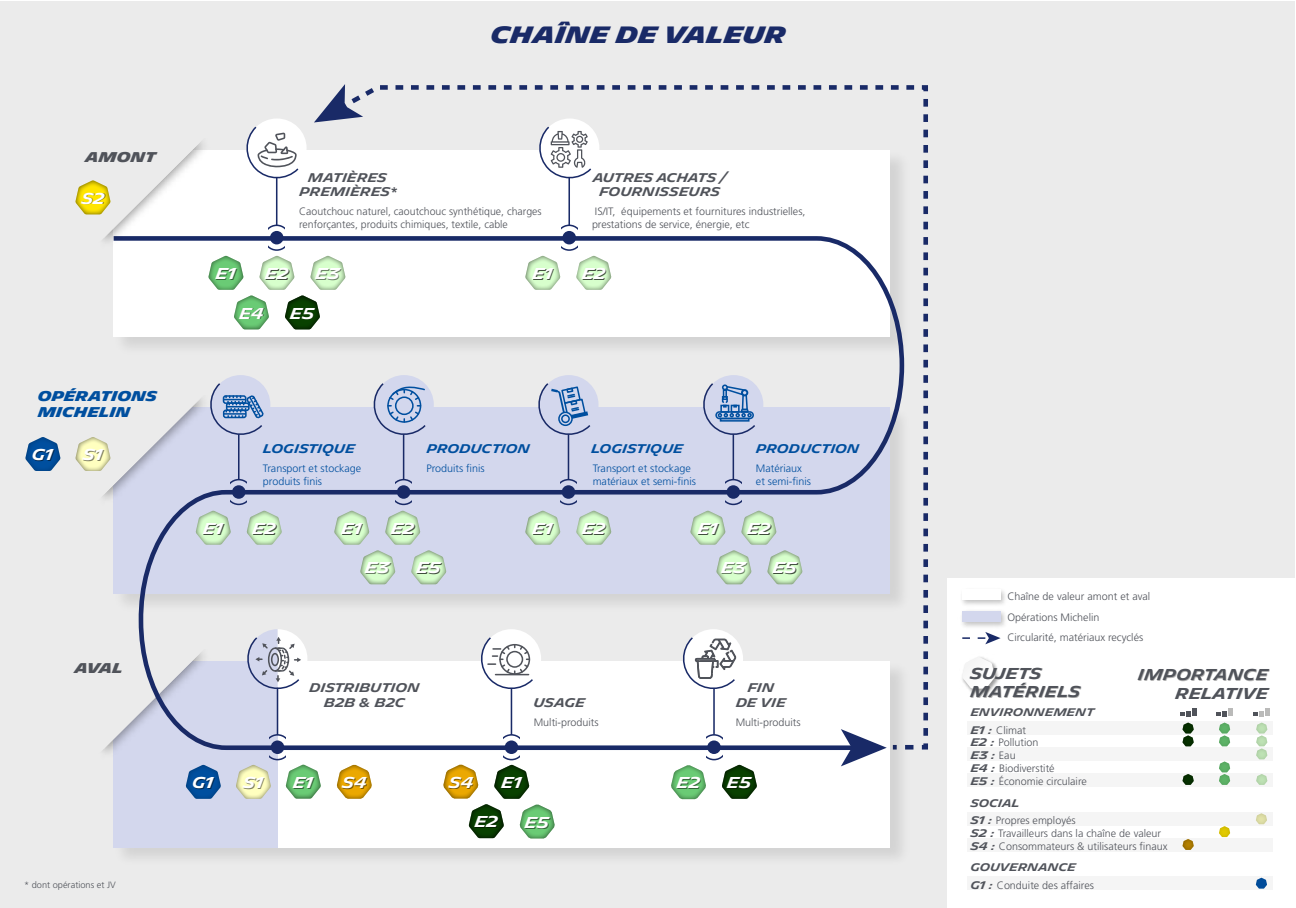
4.1.3.1 Le développement durable au cœur de la stratégie, modèle économique et chaîne de valeur (1)

Depuis 130 ans, la puissance d'innovation du Groupe a fait de Michelin un leader dans le domaine du pneumatique. Son leadership dans le pneu s'est développé grâce à sa maîtrise de la matière et sa capacité à agencer plusieurs matériaux pour créer des solutions composites, répondant à des besoins multiples. Grâce à son expertise unique, Michelin construit un leader mondial des composites qui transforment notre quotidien, pour contribuer significativement au progrès humain et à un monde plus durable.

Michelin a lancé en 2021 son plan stratégique « Michelin in Motion », qui fixe une feuille de route ambitieuse pour 2030 et des ambitions pour 2050. Corrélé à l'approche « Tout Durable » du Groupe, ce plan a vocation à poser les bases d'une croissance durable d'ici à 2030. *« Nous considérons en effet que demain, tout sera durable chez Michelin ».* Cette vision de l'avenir, ancrée dans notre histoire, irrigue dès à présent nos décisions cherchant un équilibre optimal entre enjeux humains, enjeux économiques et enjeux environnementaux. Ce triptyque « Personnes, Performance Économique et Financière, Planète » est ainsi au cœur de la dynamique de croissance du Groupe.



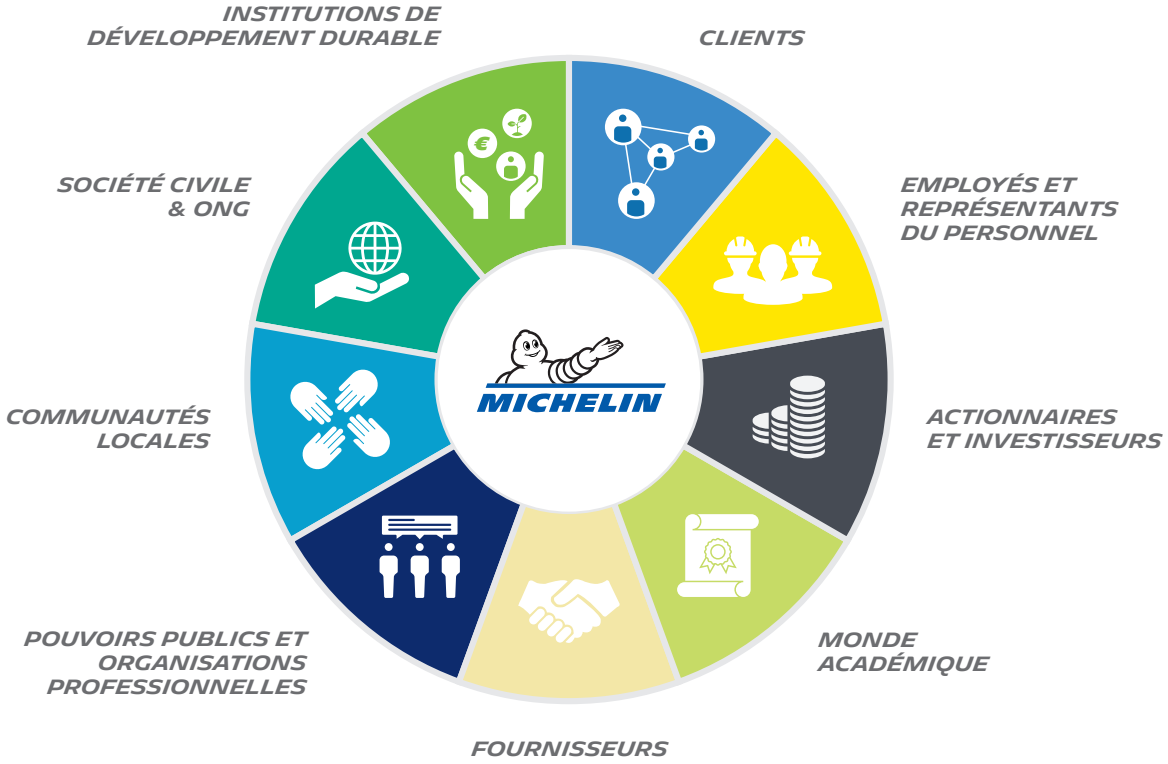
Cette stratégie s'inscrit au sein d'une chaîne de valeur globalisée qui se déploie depuis l'achat des matières premières et de services, jusqu'à la distribution, l'usage et la fin de vie des produits. Chacune de ces étapes a été analysée à la lumière de la double matérialité. Le schéma ci-dessous positionne ainsi l'importance relative des sujets matériels tout au long de la chaîne de valeur du Groupe :



(1) Voir chapitre 1 de ce DEU pour une présentation de la stratégie et modèle d'affaires de Michelin.

4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes

Par « parties prenantes », le Groupe entend les personnes ou groupes de personnes impactés par son activité ou pouvant l'impacter en retour, afin de prendre en compte leurs besoins et attentes dans la stratégie du Groupe. La construction d'une relation de confiance entre Michelin et ses parties prenantes constitue une opportunité pour le Groupe de mieux anticiper et ajuster ses engagements et actions en faveur du développement durable, et de contribuer au renforcement de sa démarche de vigilance :



Michelin entretient de longue date un dialogue soutenu avec l'ensemble de ses parties prenantes, dont chaque catégorie – clients, investisseurs, représentants du personnel, fournisseurs, pouvoirs publics, communautés locales, organisations internationales et ONG – fait l'objet chaque année de contacts formalisés, réguliers, organisés par les différents départements du Groupe, tant au niveau central que local.

Pourquoi et avec qui le Groupe s'engage ?	Comment ? Sur quels sujets ?	Initiatives 2024 – Prise en compte de l'intérêt des parties prenantes
COMITÉ CORPORATE DES PARTIES PRENANTES		
Crée depuis 2016, ce Comité joue un rôle de miroir de la société civile, un think-tank au service du Groupe et de ses dirigeants. Il enrichit la vision « Tout Durable » de Michelin (perception, anticipation des nouvelles attentes des défis sociétaux), y compris en intégrant les avis et commentaires de parties prenants dans les politiques et actions du Groupe. Comités des parties prenantes en région en cours de création.	■ Réunion annuelle organisée sur nos sites industriels ou tertiaires (2 jours et demi). ■ Sessions ad hoc dédiées à des thématiques spécifiques d'importance stratégique pour le Groupe. **Sujets principaux :** impact, performance durable, matrice de double matérialité, matériaux recyclés et renouvelables, salaire décent…	En 2024, le Groupe a organisé deux événements : ■ une consultation en ligne sur la matrice de double matérialité en mars 2024 ; ■ une réunion en physique les 12 et 13 novembre 2024, portant sur la durabilité de la performance des produits, les matériaux recyclés et renouvelables.
SOCIÉTÉ CIVILE ET ONG		
Le groupe Michelin dispose d'une entité en charge des relations avec la société civile et entretient un dialogue avec les ONG (WWF, Transport et Environnement, FIDH, etc.) afin de faire connaître le Groupe, les consulter et nourrir de manière continue nos politiques et actions en matière de développement durable (environnement, social et gouvernance), y compris en co-construction.	■ Dialogue continu avec échanges ad hoc, sujet par sujet. ■ Comité des Parties Prenantes Caoutchouc Naturel (2015), qui se réunit tous les deux ans. ■ Accord de partenariat stratégique avec WWF. ■ Échanges au niveau des régions, pays, sites Michelin. **Sujets principaux :** droits humains, anti-corruption, chaîne de valeur, caoutchouc naturel, changement climatique, biodiversité, économie circulaire.	En 2024, le Groupe a consulté des ONG dont le WWF, Transport et Environnement et Europe Climate Fondation, sur des sujets techniques liés au plan de décarbonation de ses activités industrielles, les biomatériaux ou encore la déforestation.
CLIENTS		
Le Groupe porte une attention particulière à ses clients, qui sont centraux dans l'exécution de sa stratégie et de ses orientations. Un engagement fort auprès de nos clients nous permet de comprendre leurs besoins et d'anticiper les tendances du marché. Nous protégeons nos clients en garantissant la qualité et la sécurité des produits et en nous conformant aux lois, réglementations et politiques applicables. Le Groupe continue à déployer et améliorer la maturité de la garantie des promesses aux clients (GPC) dans le but de mieux répondre à leurs besoins.	■ Demandes RSE clients. ■ Audits. ■ « Customer room » (captation des insatisfactions clients pour action et garantie promesse clients). ■ *Key account management relationship.* ■ Salons. ■ Évaluation indépendante de la maturité de la garantie des promesses aux clients pour une expérience client end-to-end robuste. **Sujets principaux :** sécurité, longévité, résistance au roulement, freinage, changement climatique, énergie, eau, droits humains, achats responsables, taxonomie.	En 2024, le Groupe a continué à : ■ mesurer la satisfaction clients ; ■ construire des interactions de long terme avec des clients et partenaires clés ; ■ nourrir son approche de « partenariats stratégiques » avec des clients B2B clés ; ■ organiser des ateliers en régions/pays Michelin.
EMPLOYÉS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		
L'identité et la philosophie de Michelin ont toujours appelé le Groupe à s'engager en faveur d'un dialogue social dynamique, considéré comme un levier de sa performance durable.	■ Comité d'Entreprise Européen (CEEM) – Comité Monde (MWC). ■ Adhésion au Global Deal. ■ Enquête d'engagement annuelle. **Sujets principaux :** approche « Tout Durable », volet social.	En 2024, le Comité Monde s'est réuni. À noter qu'en juillet 2023, le Comité Monde a entamé son deuxième mandat de trois ans, élargissant son périmètre avec de nouveaux représentants d'Inde, du Sri Lanka, d'Indonésie et d'Australie.

Pourquoi et avec qui le Groupe s'engage ?	Comment ? Sur quels sujets ?	Initiatives 2024 – Prise en compte de l'intérêt des parties prenantes
ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS		
L'équipe des Relations Investisseurs maintient une communication et un dialogue réguliers avec les actionnaires du Groupe afin de tenir ceux-ci le mieux informés possible sur la stratégie et les résultats du Groupe, qu'ils soient financiers ou non-financiers.	■ *Roadshow* physique. ■ *Roadshow* numérique. ■ Conférences automobile et ESG. ■ Événements actionnaires. ■ Questionnaires agences de notation. **Sujets principaux :** approche « Tout Durable », matériaux et composites, leadership technologique.	En 2024, le Groupe a organisé différents évènements à l'attention des actionnaires et investisseurs, dont ■ le *Capital Markets Day* en mai 2024 ; ■ un *roadshow* annuel en octobre 2024 consacré à la gouvernance ; ■ un *roadshow* dédié aux sujets ESG en novembre 2024.
FOURNISSEURS		
Échange sur les ambitions du Groupe, avec une revue *(Supplier Relationship Management* (SRM) *reviews)* qui intègre les problématiques de développement durables qui sont pertinentes par rapport à la catégorie d'achat et au fournisseur. Ces revues résultent en l'élaboration de plans d'amélioration conjoints, notamment sur les matières premières, en particulier le caoutchouc naturel, et avec des fournisseurs stratégiques.	■ Segmentation fournisseurs revue annuellement. ■ Relations avec fournisseurs clés au travers des revues régulières *(SRM reviews).* ■ Relations stratégiques avec certains fournisseurs, notamment pour accompagner la feuille de route CO_2. ■ Feuille de route spécifique caoutchouc naturel. ■ Questionnaire RSE pour les autres fournisseurs de matières premières. **Sujets principaux :** approche « Tout Durable », achats responsables, caoutchouc naturel, matières premières, climat, CO_2 et énergie, droits humains, santé et sécurité.	En 2024, les initiatives suivantes peuvent être relevées : ■ obtention renouvelée en 2024 du label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » ; ■ établissement d'un questionnaire RSE pour les autres matières premières que caoutchouc naturel.
POUVOIRS PUBLICS ET ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES		
Le Groupe, au travers de son département Affaires Publiques (AP), entretient un dialogue régulier avec les pouvoirs publics, les associations professionnelles et les organisations non gouvernementales (ONG) avec pour objectifs de contribuer à la qualité du débat et de la décision publique, de participer à la promotion, au développement et à la défense des intérêts du Groupe, de capter le plus en amont possible les évolutions positives ou négatives susceptibles d'impacter le Groupe, d'anticiper les crises potentielles.	■ Actions directes (Michelin) ou indirectes, à travers les associations dans lesquelles Michelin est membre. Ces associations peuvent être des associations professionnelles de l'industrie pneumatique comme l'ETRMA (European Tyre and Rubber Manufacturers' Association) ou l'USTMA (US Tire Manufacturers' Association) ou des associations sectorielles transverses telles l'AFEP (Association française des entreprises privées), l'European Round Table of Industrialists, la PFA (Plateforme de la filière automobile) en France, ainsi que les différentes chambres de commerce françaises ou européennes. **Sujets principaux :** réglementation produit, économie circulaire, empreinte industrielle, chaîne de valeur, reporting extra-financier et standards de durabilité.	En 2024, le Groupe a notamment défendu les positions suivantes : ■ soutien à la création, aux côtés de l'État 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 ; ■ soutien à une sortie du statut juridique de déchet pour les pneumatiques en fin de vie, afin de porter le développement d'une plus grande circularité en Europe ; ■ soutien à la création d'un prix mondial du carbone ; ■ 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.

Pourquoi et avec qui le Groupe s'engage ?	Comment ? Sur quels sujets ?	Initiatives 2024 – Prise en compte de l'intérêt des parties prenantes
MONDE ACADÉMIQUE		
Le Groupe entretient de nombreuses relations avec le monde académique, pour éclairer et enrichir sa stratégie et actions, notamment dans le cadre des activités de R&D ou encore sur certains sujets d'impact comme la mobilité durable ou les matériaux. **Il s'agit aussi de mieux comprendre et explorer de nouvelles thématiques.**	■ Accords de partenariat (IDDRI, CIRAIG, Fondation Ellen McArthur, ITF, etc.). ■ Dialogues ad hoc sur des sujets d'exploration en matière de développement durable (Carbone 4, Sciences Po, HEC, World Resources Institute, etc.). **Sujets principaux :** analyse de cycle de vie, caoutchouc naturel, mobilité durable, matériaux, mesure de l'empreinte sociale, partage de la valeur, leviers techniques de décarbonation, biodiversité, eau, pollution, TRWP ***(tire and road wear particles).***	En 2024, le Groupe a travaillé avec le monde académique dans de multiples domaines, notamment : ■ des relations académiques ont continué ou se sont nouées sur des sujets émergents comme les biomatériaux, les émissions évités, l'ACV (analyse de cycle de vie) social ou le partage de la valeur ; ■ la compréhension des principales tendances sur la mobilité durable lors du *Corporate Business Partnership* (CBP) avec les chercheurs de l'International Transport Forum (OCDE).
INSTITUTIONS EN LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE		
Michelin travaille sur les sujets du développement durable avec son écosystème élargi. Le Groupe entretient ainsi des collaborations avec une diversité d'entités – institutions, associations, ONG, sur les plans national et international. Il s'agit pour Michelin de progresser de manière continue sur les différentes dimensions de la soutenabilité (*business model,* climat, biodiversité, droits humains, etc.) au travers d'expertises collectées ou encore de partage de bonnes pratiques. **Chaque région Michelin entretient des liens privilégiés avec une ou plusieurs institutions, notamment les réseaux nationaux du Pacte mondial.**	■ Partage de bonnes pratiques entre entreprises aux niveaux international (*World Business Council for Sustainable Development* – WBCSD ; Chambre de commerce international – CCI), européen (GreenBiz) et national (Entreprises pour l'environnement – EPE ; Entreprises pour les droits humains – EDH, Orée, C3D). ■ Travail d'influence sur la durabilité (WBCSD, Pacte mondial), y compris avec l'alignement recherché de l'industrie sur le développement durable (*Tire Industry Project* – TIP au sein du WBCSD). **Sujets principaux :** tous les sujets ESG.	En 2024, le Groupe a participé activement à différents réseaux sur les sujets de développement durable, notamment : ■ les travaux au sein de la Présidence du réseau France du Pacte mondial pour déployer les ODD sur le territoire français en renforçant le maillage local ; ■ la participation à la *Climate Week* en septembre 2024, y compris au sommet des leaders du Pacte mondial des Nations unies. ; ■ la participation à la COP 16 biodiversité, via Orée ; ■ la contribution active au groupe de travail EPE 2030 sur la transition écologique.
COMMUNAUTÉS LOCALES		
Michelin accorde une importance essentielle aux relations tissées avec les communautés locales, en particulier avec les communautés à proximité de ses sites (sites industriels et tertiaires, plantations). Le Groupe s'investit pour le développement et la valorisation des territoires où il est implanté, en considérant les attentes et les intérêts des communautés locales et riveraines (ex. communauté des parties prenantes autour du site de Blanzy). **Favoriser l'emploi et l'activité des territoires.** **À travers nos collaborateurs, participer harmonieusement à la vie des communautés locales.**	■ Études d'impact en cas de nouvelles implantations. ■ Dialogue ad hoc, par pays/implantation. ■ Actions sur le terrain par pays auprès des communautés locales (formation, etc.). **Sujets principaux :** Territoires, égalités des chances, biodiversité, patrimoine, diversité, économie locale, droits humains.	En 2024, le Groupe a amorcé l'élaboration d'une stratégie globale auprès des communautés affectées. Par ailleurs, le Groupe suit toujours certains sujets clés comme le nombre d'heures de volontariat.

Enfin, Michelin a présenté la CSRD et la préparation du rapport de durabilité au Comité d'Entreprise Européen (CEEM) le 15 octobre 2024[(1)]. Une consultation est planifiée pour 2025.

(1) Voir section 4.8 Personnel de l'Entreprise (S1) ci-dessous pour une présentation du CEEM.

4.1.3.3 Effets financiers liés aux risques et opportunités

Les effets financiers actuels liés aux risques et opportunités sont présentés dans leurs sections respectives de ce rapport de durabilité. Les chiffres 2024 sont alignés avec les montants indiqués dans les états financiers du Groupe.

Les investissements significatifs actuels et futurs (horizon de 5 ans) sont présentés ci-dessous et dans les sections de ce rapport. Le Groupe a défini une segmentation analytique de son portefeuille d'investissement aligné sur les différents sujets matériels de durabilité, qui lui permet de piloter sa contribution aux différents leviers de sa stratégie Tout Durable. **En 2024, 18 % des investissements totaux du Groupe ont été réalisés sur les enjeux de durabilité.**

Investissements engagés pour les enjeux de durabilité *(en millions €)*	**2024**	**Futures**
E1 – Changement climatique	**226**	**> 1 000**
Atténuation des effets du changement climatique (scopes 1&2)	*107*	*> 400*
Atténuation des effets du changement climatique (scope 3)	*119*	*> 600*
E5 – Utilisation des Ressources et Économie Circulaire	**12**	**> 200**
S1 – Personnel de l'Entreprise	**133**	**> 450**
Attraction et rétention des employés	*76*	*> 300*
Santé et sécurité des travailleurs (OP)	*56*	*> 150*
Investissements (non significatifs) pour d'autres enjeux de durabilité	**24**	**> 100**
TOTAL	**395**	**> 1 850**

OpEx en lien avec les plans d'actions

Les dépenses d'exploitation sont disponibles à la maille des comptes consolidés. Cependant, la déclinaison à la maille des enjeux de la CSRD n'est pas applicable aux opérations, car ces coûts sont directement liés au fonctionnement des sites.

4.1.3.4 Ventilation des salariés du Groupe par zone géographique

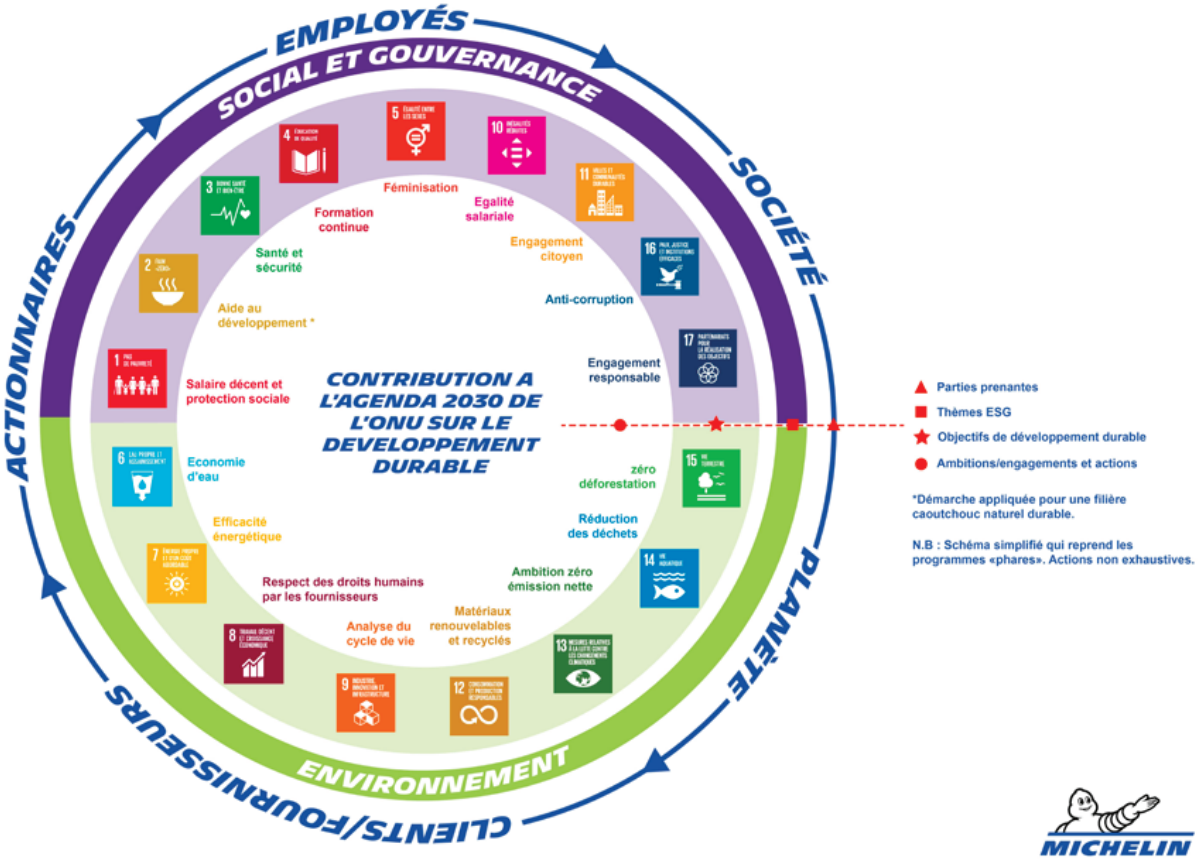
Les effectifs du Groupe sont répartis de la manière suivante :

ESRS2 SBM-1 RÉPARTITION DES EFFECTIFS DU GROUPE	
Nombre total de salariés en zone Europe	62 239
Nombre total de salariés en zone Amérique	36 306
Nombre total de salariés en zone Afrique-Asie-Pacifique	31 287
NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS (EFFECTIFS)	**129 832**

4.1.4 ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

La durabilité fait partie de l'histoire et de l'ADN de Michelin. Depuis sa création, Michelin promeut un droit fondamental, source de progrès pour l'humanité : la mobilité. Ainsi, Michelin souhaite contribuer à un futur plus désirable en favorisant une croissance équilibrée de ses activités. Cet équilibre concilie performance économique, développement des personnes et respect de l'environnement. Pour Michelin, une stratégie de croissance ne peut s'envisager qu'en tenant compte des limites planétaires et en exerçant une responsabilité sociale et sociétale authentique. Le Groupe considère par ailleurs qu'aucune transformation n'est possible sans création de valeur.

Dans cette perspective, en confrontant ses actions aux Objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations unies, Michelin souhaite répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en termes durabilité, et mieux apprécier ses futurs défis. L'illustration ci-après met en avant la contribution du Groupe à l'agenda 2030 de l'ONU sur le développement durable, en intégrant ses interactions avec ses principales parties prenantes, ainsi que ses engagements sur chacun des ODD.

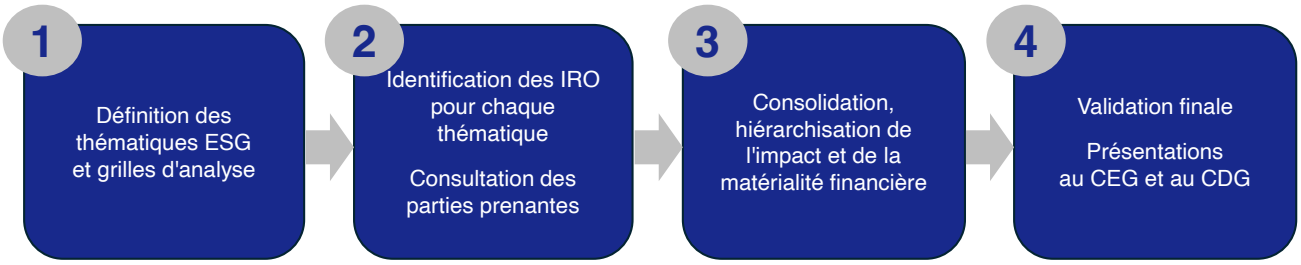


4.1.4.1 Méthodologie

Dans le cadre de sa responsabilité environnementale et sociétale, le Groupe a élaboré sa **matrice de double matérialité**. La méthodologie suivie est basée sur les exigences de reporting détaillées dans les Normes Européennes de Reporting sur la Durabilité (ESRS), et en particulier l'ESRS 1, chapitre 3. La matrice de matérialité a été validée, et un seuil de matérialité fixé, par le Comité Exécutif Groupe en avril 2024.

L'analyse prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe et l'ensemble de ses activités à l'échelle mondiale, y compris celles réalisées par les entités récemment acquises. Lors de l'évaluation de la matérialité, la localisation de chaque impact a été identifiée, soit en amont, soit en aval, de la chaîne de valeur.

Le processus suivi dans le cadre de cette analyse comprend 4 étapes :



Les parties prenantes consultées lors de l'évaluation de la matérialité de chaque impact sont une représentation fidèle et exhaustive de toutes les parties prenantes concernées par les activités de Michelin :

- **les parties prenantes internes :** un grand nombre de parties prenantes internes ont été consultées pour fournir des contributions, analyser et compléter les résultats obtenus, le cas échéant. Elles incluent des membres de la Direction et des départements des Relations Investisseurs, de la Finance, des Ressources Humaines, des Achats, du Juridique et de la Compliance, de la Gestion des Risques et de la Stratégie ;
- **le Comité Corporate des Parties Prenantes.**

Les impacts, risques et opportunités (IRO) ont été identifiés et évalués en termes de probabilité et de gravité, puis consolidés dans la matrice. Pour positionner les enjeux, le Groupe a utilisé les grilles d'analyse suivantes :

- **matérialité financière :** évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'ampleur potentielle des effets financiers des risques et opportunités financiers sur une échelle de 1 à 5 (d'un montant inférieur à 50 millions € jusqu'à un montant supérieur à 900 millions €) ;
- **matérialité d'impact :** évaluation des impacts négatifs et positifs :
  - évaluation des impacts négatifs :
    - réels : la matérialité dépend de la gravité constituée par l'ampleur, l'étendue et le caractère irrémédiable de l'impact,
    - potentiels : déterminés par la gravité et la probabilité. Dans le cas d'un impact négatif potentiel sur les droits de l'homme, la gravité de l'impact l'emporte sur sa probabilité,
  - évaluation des impacts positifs :
    - pour les impacts réels, la matérialité dépend de l'ampleur et de l'étendue de l'impact, et
    - pour les impacts potentiels, la matérialité dépend de l'ampleur, de l'étendue et de la probabilité de l'impact.

Pour finaliser cette matrice, le Groupe a construit un scénario pour chaque IRO identifié, à partir de ces critères. Cette approche a conduit à raisonner en termes de risque « brut » (sans prise en compte des mesures de mitigation) sur les horizons de temps suivants : court terme (moins de 1 an), moyen terme (entre 1 et 5 ans) et long terme (supérieur à 5 ans).

L'analyse a été réalisée avec l'aide d'un tiers possédant l'expertise nécessaire pour garantir la pertinence et la fiabilité de la méthodologie.

Pour déterminer la matérialité des enjeux, le Groupe a défini un seuil au-delà duquel les enjeux sont considérés comme matériels. Ce dernier a été défini de façon symétrique sur la matérialité financière et la matérialité d'impact ; ainsi, tous les IRO dont le score est au-delà du seuil défini ont été considérés comme matériels. La validation du seuil a été effectuée lors d'une réunion du Comité Exécutif Groupe, permettant ainsi de prioriser les sujets les plus matériels.

Ainsi, Michelin a conclu à l'absence de matérialité de l'ESRS S3 relatif aux communautés affectées. Compte tenu de son empreinte mondiale, le Groupe entretient des relations avec l'ensemble de personnes qui vivent ou travaillent à côté des sites industriels ou tertiaires, ou avec des populations situées à proximité de sa chaîne de valeur, en amont ou en aval.

D'autres sujets se situent en dessous du seuil de matérialité retenu, notamment les IRO liés à certaines thématiques telles que la diversité, l'équité et inclusion, ou le dialogue social. Ces sujets, au cœur des valeurs du Groupe, font partie de la responsabilité exercée par Michelin et sont abordés qualitativement dans certaines parties du rapport.

Les IRO résultants de l'analyse de double matérialité ont été revus en cohérence avec la cartographie des risques du Groupe. Il est prévu qu'un travail d'articulation entre cette cartographie et l'analyse de double matérialité soit fait à chaque mise à jour de l'analyse de double matérialité.

Un grand nombre de données ont été utilisées pour établir les IRO, notamment les réglementations existantes pour l'industrie pneumatique et automobile, les rapports des organisations internationales et associations sectorielles (ex. : *Tire Industry Project* au niveau mondial, ETRMA au niveau européen), ainsi que les dernières connaissances scientifiques disponibles, notamment dans le champ des matériaux, y compris l'expertise interne.

Toutes ces sources sont disponibles et dûment explicitées dans le rapport.

Une liste des Exigences de publication (ESRS) auxquels ce rapport de durabilité répond se trouve en annexe D à ce rapport de durabilité.

4.1.4.2 L'analyse de double matérialité en lien avec le modèle d'affaires du groupe Michelin

Les sujets les plus significatifs tels qu'ils ressortent de l'analyse de double matérialité sont structurellement intégrés dans le modèle d'affaires du Groupe. En 2024, la matrice de double matérialité est composée de vingt-six impacts, risques et opportunités considérés comme matériels par le Groupe. La matrice ci-dessous présente la matérialité des enjeux en fonction de l'IRO le plus significatif de chaque enjeu.

ENJEUX DE DURABILITÉ ISSUS DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ



Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE	
Atténuation du changement climatique	
Renforcement des exigences en matière de performance énergétique des produits Aval · Moyen terme — **Opportunité**	Le renforcement des exigences s'exerce par le marché et via la réglementation. Les pneumatiques représentent 15 à 30 % de la consommation de carburant des véhicules thermiques. Avec la mobilité électrique, l'attention devrait se porter sur certains produits ou pièces détachées plus difficiles à décarboner, comme les pneumatiques. Les équipementiers recherchent des pneus à faible résistance au roulement, tandis que les flottes privilégient des pneus durables et à kilométrage élevé. L'urbanisation et les nouvelles solutions de mobilité renforceront le rôle des flottes. Les exigences réglementaires sur la performance énergétique (ex. de la résistance au roulement) ont tendance à se sévériser au niveau international sur le modèle de l'Union européenne.
Développement et expansion des véhicules électriques Aval · Moyen terme — **Opportunité**	Michelin est positionné comme un manufacturier leader sur des pneus performants, durables et économes en énergie, essentiels pour optimiser les caractéristiques des véhicules électriques. En 2027, il est estimé que 40 % des nouveaux véhicules seront électriques *(International Transport Forum)*, triplant leur part de marché de 2022, offrant des opportunités pour le Groupe.
Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (Scopes 1&2) Amont · OP · Moyen terme — **Impact négatif**	Michelin est un acteur mondial avec une forte empreinte industrielle. Des émissions de gaz à effet de serre sont générées par nos opérations en propre et l'énergie nécessaire pour nos sites. L'impact couvre les émissions de scopes 1 et 2.
Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre et le changement d'affectation des sols, Scope 3 Aval · Amont · Moyen terme — **Impact négatif**	Le scope 3 se décompose en 2 grandes catégories : ■ le scope 3 hors usage (« Essentiel » selon *GHG Protocol*), qui recouvre notamment l'achat de matières premières, la logistique et l'amont de l'énergie. Il est significativement plus important que le scope 1 et 2 ; ■ le scope 3 usage (« Optionnel » selon *GHG Protocol*), qui correspond à la part de la consommation d'un véhicule, liée à la résistance au roulement du pneumatique (15 à 30 %). La contribution du scope 3 usage est critique, représentant plus de 90 % de l'empreinte carbone de Michelin (115 millions de tonnes de CO_2 en 2024). Michelin est leader en termes de performances liées à la résistance au roulement.
Facilitateur de la réduction des consommations d'énergie en proposant des services d'optimisation de l'utilisation et de gestion des flottes de véhicules et accélérateur de la transition vers une mobilité « zéro émission » OP · Moyen terme — **Impact positif**	Michelin est un acteur majeur de la mobilité durable. Au-delà de ses produits pneumatiques, le Groupe joue un rôle, notamment dans l'optimisation de la gestion des flottes et soutient la mobilité « zéro émission » y compris hydrogène. Le Groupe promeut une mobilité durable, notamment via différents forums et réseaux internationaux comme *Movin'On* et *Sum4All* (Banque mondiale).
Adaptation au changement climatique	
Impacts des risques climatiques physiques sur les activités commerciales, les actifs, les travailleurs, les matières premières, les retards et les coûts de la logistique OP · Moyen terme — **Risque**	Michelin a des activités dans le monde entier qui pourraient être affectées par la fréquence accrue des aléas climatiques tels que les tempêtes, des inondations, des sécheresses et d'autres risques. La diversité des approvisionnements et l'interdépendance entre les nombreux facteurs nécessaires à la production de ses produits (infrastructures, énergie, disponibilité du personnel, moyens de transport, etc.) donne un caractère systémique aux conséquences du changement climatique.
E2 – POLLUTION	
Pollution de l'eau, du sol et de l'air, pollution sonore	
Exigences croissantes limitant les impacts de la pollution de l'eau, du sol et de l'air liés aux microplastiques (particules d'usure des pneus et des routes) et aux substances (p. ex. 6PPD) Aval · Moyen terme — **Risque**	L'augmentation des exigences réglementaires en matière de pollution pourrait entraîner des seuils d'abrasion plus stricts pour les pneus et des réglementations sur les particules (TRWP) et les substances (6PPD), ainsi que des impacts liés aux services de Michelin. Dans la mesure où les pneus Michelin sont reconnus pour leur performance en abrasion supérieure à celle de leurs concurrents *premium*, cela pourrait représenter une opportunité pour Michelin.
Pollution de l'eau, du sol et de l'air liée à l'utilisation des pneus (TRWP) Aval · Moyen terme — **Impact négatif**	Le frottement entre les pneus et la route génère des particules d'usure (TRWP), influencées par divers facteurs. Depuis 2010, certaines études montrent leur présence dans l'environnement et leurs impacts potentiels. Toutefois, la connaissance scientifique du sujet en termes de connaissance des impacts et du comportement des TRWP, doit progresser. Michelin et l'industrie via le *Tire Industry Project* (TIP) ont une approche proactive sur les particules d'usure.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Pollution de l'eau, des sols et de l'air liée aux activités en amont Amont **Impact négatif**	La pollution dans la chaîne de valeur est liée principalement à la fabrication des matières premières, notamment biosourcées. Compte tenu de son poids, la filière caoutchouc naturel peut générer de la pollution, en particulier dans les sols (pesticides et engrais).
Pollution de l'eau et de l'air due à des opérations directes, y compris liées à des substances extrêmement préoccupantes et aux COV OP **Impact négatif**	La pollution de l'eau et de l'air peut inclure, pour les activités intérieures et extérieures exercées au sein du Groupe : ■ rejet d'eaux usées en raison de ses propres activités de fabrication ; ■ substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes ; ■ pollution de l'air, y compris les émissions de composés organiques volatils (COV), à l'intérieur et à l'extérieur, lors des processus de fabrication de produits en caoutchouc et de mélange et de pneus.
Pollution résultant des traitements des pneus en fin de vie Aval **Impact négatif**	Les pneus usés peuvent être collectés et traités de différentes manières, avec une hiérarchisation dans la valorisation de ces produits en fin de vie, ce qui pourrait entraîner divers impacts environnementaux de différentes natures. La recherche montre que ces impacts pourraient comprendre l'appauvrissement de la couche d'ozone, l'acidification, l'épuisement des ressources abiotiques, la formation d'ozone photochimique, la charge environnementale due à l'utilisation de matériaux.
E3– RESSOURCES HYDRIQUES	
Gestion de l'eau	
Consommation d'eau Amont OP **Impact négatif**	Le changement climatique et la consommation d'eau d'origine humaine perturbent le cycle de l'eau et peuvent en particulier contribuer à l'épuisement des ressources en eau locales (par exemple, l'assèchement des aquifères).
E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES	
Écosystèmes et biodiversité	
Déforestation (réelle et potentielle) due au développement de plantations d'hévéa, à la production de matériaux biosourcés et à l'extraction d'autres matériaux Amont **Impact négatif**	La conversion des terres en plantations d'hévéas cause potentiellement de la déforestation, du fait de la demande croissante de caoutchouc naturel. Les achats de caoutchouc naturel du Groupe représentent environ 7 % de la demande mondiale.
Contribution à la dégradation de l'habitat et des terres, à l'érosion des sols et à la perte de biodiversité Amont OP **Impact négatif**	La production de caoutchouc naturel en monoculture et la production d'autres matières premières biosourcées pourraient dégrader les habitats et contribuer à la perte de biodiversité. La consommation d'eau industrielle, le rejet d'eaux usées, et la mauvaise gestion des pneus en fin de vie pourraient aggraver la dégradation des sols et affecter négativement la biosphère.
Contribution à l'eutrophisation due à l'utilisation d'engrais dans la culture de l'hévéa Amont OP **Impact négatif**	L'eutrophisation est le processus par lequel des nutriments s'accumulent dans un milieu ou un habitat (terrestre ou aquatique). Les engrais azotés utilisés dans les pratiques agricoles, dont fait partie l'hévéaculture, figurent parmi les principaux responsables de cet impact.
E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE	
Ressources et déchets	
Contribution au développement de capacités d'approvisionnement en matériaux recyclés et renouvelables à l'échelle de l'industrie Amont OP Aval **Impact positif**	Le développement des matériaux recyclés ou renouvelables nécessite de nouvelles chaînes de valeur, réduisant les risques et dissociant la croissance économique de l'utilisation des ressources tout en maximisant leur valeur et leur réutilisation. En 2022, les matériaux renouvelables et recyclés représentent 30 % des pneus Michelin, avec un objectif de parvenir à 40 % d'ici 2030.
Les entrées de ressources et leur contribution à l'épuisement des ressources Amont **Impact négatif**	La fabrication de pneus implique l'utilisation de quantités importantes et d'une grande diversité de ressources, qui doivent être utilisées avec prudence afin d'éviter leur épuisement.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Production de déchets à partir de pneus en fin de vie (ELT) Aval · Moyen terme **Impact négatif**	Chaque année, 1 milliard de pneus en fin de vie sont générés, avec 4 milliards actuellement en décharges, entraînant la potentielle destruction d'habitats naturels et la production de gaz polluants (méthane, CO_2). Les décharges pourraient fuir, polluant l'eau et endommageant les écosystèmes avec des substances dangereuses.
Problèmes de santé humaine liés à la mauvaise gestion des pneus en fin de vie utile (ELT) Aval · Moyen terme **Impact négatif**	Les traitements des pneus en fin de vie peuvent potentiellement attirer des rongeurs porteurs de zoonoses et aider les moustiques à se reproduire, créant des flaques stagnantes et augmentant les maladies vectorielles. Ils peuvent également provoquer d'éventuels incendies.
S1 – EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE	
Attraction et rétention des talents	
Dégradation de la marque employeur et rotation des talents, manque de talents sur le marché OP · Moyen terme **Risque**	Des problèmes de rotation des talents peuvent survenir en raison de la nature de l'industrie (fonctionnement des usines dans de nombreux cas 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) et en raison de la situation géographique des usines Michelin.
Santé, sécurité et bien-être des travailleurs	
Décès, handicaps et blessures OP · Court terme **Impact négatif**	Dans tous les établissements du Groupe – tertiaire, industriel, recherche, logistique ou distribution – les personnels peuvent être exposés à des risques d'accidents impliquant des installations mécaniques ou électriques, la manutention de matériaux et de produits finis, de produits chimiques, d'outillage ou de déplacements dans les ateliers. Ces risques peuvent éventuellement entraîner des blessures plus ou moins graves. Les accidents de la route lors de déplacements professionnels font également partie des risques identifiés.
Maladies professionnelles dues à l'utilisation de produits chimiques, de substances nocives, y compris les substances préoccupantes et les substances extrêmement préoccupantes OP · Court terme **Impact négatif**	Dans l'industrie du pneu, plusieurs éléments potentiellement dangereux sont utilisés, ainsi que des substances préoccupantes ou très préoccupantes. Le personnel impliqué dans des opérations de recherche ou de fabrication peut être confronté aux risques d'exposition à des produits chimiques qui, s'ils ne sont pas contrôlés, pourraient à terme entraîner des maladies. Cela pourrait concerner certains produits et substances qui entrent dans la composition des pneus, ainsi que certaines molécules qui sont parfois présentes dans les fumées de procédé.
Protection sociale	
Un salaire décent et une protection sociale de base OP · Court terme **Impact positif**	Des salaires et une protection sociale adéquats pour les employés de Michelin partout dans le monde.
S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR	
Droits humains	
Violation des droits des travailleurs de la chaîne de valeur, y compris le travail des enfants et le travail forcé, le travail illégal Amont · Moyen terme **Impact négatif**	Le travail forcé, le travail des enfants et le travail illégal sont des risques présents dans les chaînes d'approvisionnement agricoles, dont fait partie le caoutchouc naturel.
S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX	
Qualité et sécurité des produits et services	
Amélioration de la sécurité des conducteurs et des usagers de la route, y compris l'amélioration des normes de l'industrie en matière de qualité et de sécurité Aval · Moyen terme **Impact positif**	Depuis sa création, Michelin a cultivé une culture de la qualité, essentielle pour améliorer la mobilité des personnes et des biens. Chaque collaborateur, à chaque étape de la chaîne de valeur, est formé et engagé à garantir la qualité et la sécurité des produits et services. Cet engagement renforce la sécurité personnelle.
G1 – CONDUITE DES AFFAIRES	
Éthique des affaires et culture d'entreprise	
Amendes, litiges et atteinte à la réputation pour pratiques commerciales contraires à l'éthique OP · Moyen terme **Risque**	Les pratiques commerciales qui seraient contraires à l'éthique comprennent entre autres la corruption, les activités frauduleuses, les pots-de-vin, les violations de l'environnement, l'exploitation de la chaîne d'approvisionnement, etc.

Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme

Ces impacts, risques et opportunités recoupent les enjeux de durabilité déjà identifiés par le Groupe soit par le biais de la précédente analyse de matérialité et de la cartographie des risques du Groupe selon le principe de redevabilité [1], soit par des outils d'évaluation de l'impact de nos produits.

L'analyse de double matérialité a toutefois permis de mettre à jour certains impacts, risques et opportunités de manière plus fine et ciblée, en particulier sur des enjeux liés à la consommation d'eau, à la pollution (eau et air) dans les opérations ainsi que dans la chaîne de valeur.

Globalement, comme la matrice de double matérialité le souligne, les trois types d'enjeux sont couverts : environnementaux, sociaux et de gouvernance. Par ailleurs, il est à relever que certains enjeux ont un impact positif sur la société et l'environnement et sont au cœur du modèle d'affaires du groupe Michelin.

4.1.4.2.1. La couverture des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance

Enjeux environnementaux

Sur le plan environnemental, les sujets les plus matériels correspondent aux impacts principaux de l'analyse de cycle de vie (ACV) des produits.

- *Atténuation du changement climatique – scope 3 (E1).* L'impact des produits Michelin en phase d'usage (scope 3) est intégré à la stratégie du Groupe. L'efficience énergétique fait partie intégrante de l'ADN du Groupe, pionnier du pneu basse résistance au roulement, et qui poursuit son engagement d'améliorer continuellement la performance de ses produits, comme l'illustre l'objectif d'amélioration de 10 % de la résistance en roulement en 2030 par rapport à 2020. L'efficience énergétique a vocation à prendre une place centrale avec l'électrification de la mobilité car elle est déterminante dans l'autonomie des véhicules. Il s'agit donc à la fois d'un engagement du Groupe et l'une des dimensions clés de la performance de ses produits, sans aucun compromis sur les autres performances.
- *Épuisement des ressources (E5).* La question de la raréfaction des ressources, notamment fossiles, constitue un des axes centraux de la stratégie et du modèle d'affaires du Groupe qui a toujours placé la frugalité dans l'emploi des matières premières au cœur de ses préoccupations.
- *Les particules d'usure (E2).* Ces particules (TRWP – *tire & road wear particles*), directement liées à l'abrasion des pneumatiques, sont un sujet d'attention majeur pour le Groupe. Les performances des pneus Michelin sont reconnues comme étant les meilleures du marché [2].

L'analyse de double matérialité a mis en visibilité un certain nombre d'impacts, risques et opportunités sur lesquels le Groupe avait déjà une politique, des actions et des cibles affirmées : l'atténuation du changement climatique (scopes 1 et 2) (E1), la déforestation/dégradation de l'habitat (E4) ou la gestion des produits en fin de vie (E5). Elle a également mis notamment en exergue un risque – l'adaptation au changement climatique (E1) – qui a fait l'objet d'une politique publiée en 2024, avec des actions et des cibles dont les horizons temporels ont été fixés.

Enjeux sociaux

Sur le plan social, les impacts, risques et opportunités les plus matériels sont intrinsèquement liés au caractère industriel de l'activité et à l'empreinte internationale de Michelin, avec une chaîne de valeur complexe.

- *Attraction et rétention des talents (S1).* Toutes les sociétés connaissent d'importantes mutations, qui transforment notamment le rapport au travail. Le risque relatif à l'attraction et la rétention des talents est considéré comme significatif pour le Groupe, notamment en raison de processus industriels et de localisation géographique des sites parfois contraignants.
- *Santé et sécurité des employés (S1).* Ce sujet constitue une composante critique pour le Groupe. Les employés du Groupe travaillent dans des environnements très divers avec des risques potentiels en termes de santé et de sécurité : en milieu industriel, avec de nombreuses interactions homme machine, et dans les activités logistiques, de distribution et de services.
- *Droits humains dans la chaîne de valeur (S2).* La complexité de la chaîne de valeur du Groupe, notamment celle du caoutchouc naturel, implique un risque significatif potentiel sur les droits humains.

Enjeux de gouvernance

Sur le plan de la Gouvernance, *l'éthique des affaires (G1)* est incontournable compte tenu de la taille du Groupe, de l'étendue géographique de ses activités, et des risques d'atteinte à sa réputation.

(1) La redevabilité (définie par la norme ISO 26000) consiste à considérer qu'une organisation doit être en mesure de répondre de ses impacts sur ses parties prenantes. Les degrés de l'échelle de redevabilité varient en fonction de l'ampleur de l'impact et du niveau d'influence de l'organisation sur l'écosystème concerné.

(2) Voir ADAC, 2021, Tyre wear particles in the environment ; Allgemeiner Deutscher Automobil-Club, Tyre abrasion : wear and burden on the environment/31940 RMU, actualisé en mars 2022.

4.1.4.2.2. Les impacts positifs au cœur du modèle d'affaires

Mobilité zéro émission (E1) et qualité & sécurité des produits et services (S4)

Selon Michelin la mobilité est un droit universel et un facteur de développement humain que Michelin s'engage à préserver tout en le rendant plus durable et plus sûr. Dans le cadre de son plan stratégique, le Groupe continue d'asseoir son leadership technologique en matière de sécurité et de nourrir la transition vers une mobilité bas-carbone des biens et des personnes, notamment par le biais de :

- la conception de produits sûrs et à haute efficacité énergétique tout au long de leur cycle de vie, depuis leur fabrication jusqu'à leur recyclage en fin de vie, en incluant la phase d'usage ;
- du développement de services et solutions réduisant l'empreinte environnementale des flottes de véhicules et promouvant l'économie de la fonctionnalité ;
- de nouvelles solutions de mobilité grâce à l'innovation en écosystème, notamment par sa contribution au développement de la filière hydrogène.

Circularité des produits (E5)

L'économie circulaire est un enjeu stratégique et un levier de croissance pour le Groupe. Son application contribue à rendre les produits, les services et les solutions de Michelin plus durables et éco-conçues, prenant en compte les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie, en limitant la consommation de ressources, et en accroissant le taux de matériaux renouvelables et recyclés (avec une cible de 40 % en 2030 et l'ambition d'atteindre 100 % en 2050). Pionnier de la science des matériaux, Michelin joue un rôle de leader dans la création et la mise à l'échelle de filières de matériaux recyclés et renouvelables, au service de ses activités pneumatiques et *Polymer Composite Solutions*.

Protection sociale (S1) (opérations en propre)

Michelin, c'est une aventure humaine qui dure depuis plus de 130 ans, avec des valeurs et une culture d'entreprise fortes et reconnues. Michelin a toujours placé les personnes au cœur de son projet d'entreprise et de sa stratégie. Le Groupe est engagé sur la santé et sécurité des personnes au travail, le développement d'un socle universel de protection sociale pour tous ses employés, et agit pour que chacun d'entre eux bénéficie d'une rémunération décente pour subvenir aux besoins essentiels de sa famille.

4.1.5 GESTION HOLISTIQUE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS DU GROUPE

4.1.5.1 Synthèse des principales politiques

4.1.5.1.1. Concernant les enjeux environnementaux

La politique Environnementale du Groupe fait l'objet d'un document de référence cadre, de nature publique (www.michelin.com) publié en 2021. Il est en cours de refonte pour une mise à jour en 2025.

La politique Environnementale est déclinée en différents volets pour accompagner sa mise en œuvre opérationnelle, dans une approche de type « cycle de vie ». Ces volets concernent la conception produits (et services), les achats de matières premières (fournisseurs), les sites industriels et autres sites (R&D et tertiaires), la logistique ainsi que la fin de vie des pneumatiques.

Elle couvre les enjeux matériels du Groupe (Énergie, CO_2, Eau, COV, Déchets, Biodiversité, Sols, Poussières, Particules d'usure issues de l'abrasion) afférents à chacune des étapes du cycle de vie.

La politique Environnementale vise à diminuer l'empreinte environnementale et à maîtriser les risques de pollution du Groupe jusqu'à la neutralité d'impact, en priorisant ses leviers d'actions selon la hiérarchie suivante :



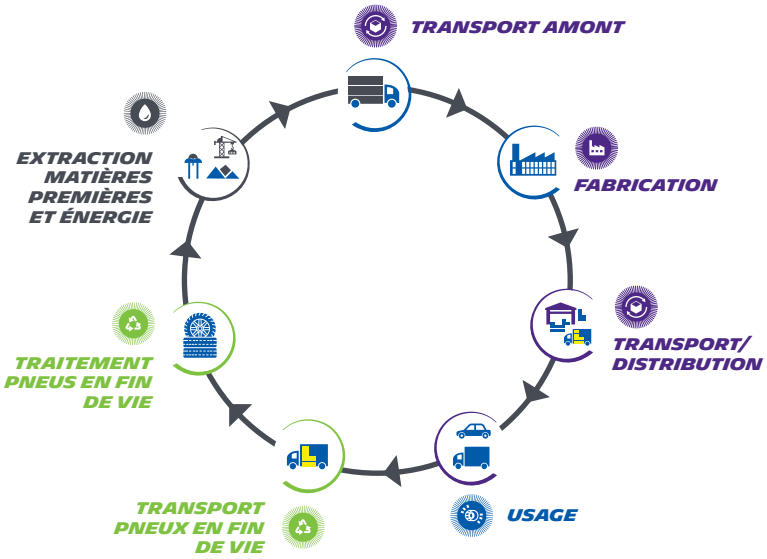
Elle contient également une vision au-delà de 2050 (dite « 2050+ »), les Ambitions 2050, notamment le « Net-Zero Emissions », et l'ambition d'atteindre 100 % des matériaux renouvelables ou recyclés en 2050 ainsi que les Engagements 2030 du Groupe.

L'analyse du cycle de vie (ACV)

Cette politique s'appuie sur la démarche d'analyse du cycle de vie (ACV) des produits pour identifier et prioriser les impacts, et piloter le progrès de manière transverse. L'ACV, outil de référence du Groupe, permet de réaliser une évaluation quantifiable et multicritère de l'impact des activités humaines sur l'environnement. Son intérêt est d'évaluer plusieurs natures d'impacts environnementaux à chaque étape du cycle de vie d'un produit ou d'un service. Il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision permettant de présenter une vision globale et holistique des impacts générés par les produits ou services dont les résultats sont utilisés, par exemple, dans le cadre d'une démarche d'éco-conception. Ce diagnostic donne lieu à l'établissement d'une cartographie de 16 impacts environnementaux prenant en compte toutes les étapes du cycle de vie depuis l'extraction et la transformation des ressources, en passant par la phase d'usage, jusqu'au traitement en fin de vie.

Étapes du cycle de vie

L'ACV réalisé par le Groupe prend en compte toutes les étapes du cylcle de vie « from cradle to grave », depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la collecte et au traitement du produit en fin de vie, en passant par la fabrication, les différentes phases de transport, et l'utilisation ou usage.



L'utilisation de cet outil se généralise au sein du Groupe notamment pour toutes les nouvelles gammes de produits et services, avec un impératif d'amélioration du score pour chaque nouvelle gamme de produits et services. La méthode d'évaluation des impacts utilisée est la méthode EF 3.0 développée par la Commission européenne. Le choix du Groupe s'est porté sur la prise en compte de 16 impacts environnementaux.

Le SMEP : « système de management environnement et prévention » dans les sites industriels

Au niveau des sites industriels, le SMEP est un système interne qui analyse les risques environnementaux conformément aux requis de la norme ISO 14001 pour chaque site de production. Ce système est clé pour une partie des enjeux environnementaux, notamment le changement climatique, la pollution et les ressources hydriques. Il est structuré autour de cinq processus :

- respecter les exigences applicables ;
- analyser les risques et évaluer leur maîtrise ;
- mettre en œuvre la maîtrise opérationnelle et tester les plans d'urgence ;
- traiter les anomalies ;
- informer, communiquer, consulter.

4.1.5.1.2. Concernant les enjeux sociaux

En 2022, une politique-cadre sur les Droits humains a été éditée et déployée dans l'ensemble du Groupe. Elle sera mise à jour en 2025. Elle est disponible sur le site Internet du Groupe[(1)].

Cette politique couvre les opérations propres du Groupe ainsi que sa chaîne de valeur. Elle fait partie intégrante du devoir de vigilance, et vient préciser les attendus du Groupe sur les droits humains.

Les principes véhiculés par cette politique sont directement guidés par les valeurs du Groupe et son Code d'éthique, ainsi que par le droit international, et notamment par les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), les Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme et la Déclaration universelle des droits de l'homme. Ils sont aussi issus de nombreuses séances de travail réalisées avec le Pacte mondial des Nations unies et d'autres organismes spécialisés sur ces sujets.

(1) Respect des personnes, valeur fondamentale | Michelin.

4.1.5.1.3. Concernant les enjeux de gouvernance

Les normes éthiques du Groupe sont contenues dans un document unique : le Code d'éthique de Michelin. Ce dernier est applicable à tous les salariés du Groupe, à ses collaborateurs et à l'ensemble de ses partenaires (voir la présentation du Code d'éthique section 4.11 Conduite des affaires (G1) du présent document).

4.1.5.1.4. Éléments transverses concernant les fournisseurs et la chaîne de valeur amont

En juin 2024, le Groupe a mis à jour sa politique d'Achats responsables et durables. Celle-ci définit les grandes orientations et les principaux engagements du Groupe en matière d'achats responsables. Elle couvre les enjeux relatifs à l'environnement, aux droits humains, et à l'éthique [(1)]. Cette politique s'appuie sur trois documents de référence fondamentaux de la Direction des Achats Michelin, que sont :

Principes des achats Michelin *Publiés en 2012, avec refonte en 2020*	**Code de conduite relations fournisseurs** *Créé en 2021*	**Politique Caoutchouc naturel responsable** *Mise à jour en 2021*
Formalisent les exigences et les attendus du Groupe en matière environnementale, sociale et éthique. Font partie des contrats d'achats du Groupe et sont intégrés aux conditions générales d'achats.	À destination de toutes les personnes du Groupe qui interviennent dans la relation avec les fournisseurs. Est partie intégrante du Code d'éthique Groupe.	Se concentre sur le domaine du caoutchouc naturel et couvre les opérations en propre de Michelin, les co-entreprises et l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en amont. Oriente les processus décisionnels, les systèmes et les mesures de performance.

4.1.5.2 Tableau de correspondance entre les IRO, les politiques et actions

ESRS	IRO	Politiques-cadres	Politiques spécifiques	Actions
ENVIRONNEMENT				
E1	Renforcement des exigences en matière de performance énergétique des produits	**Politique Environnementale (par étape de cycle de vie)** **Politique Achat durable**	Politique Éco-conception (RDI)	Plan de transition (TCFD) Plan de décarbonation
	Développement et expansion des véhicules électriques			
	Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (scopes 1&2)		Ambitions Net-Zero CO_2	
	Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre et le changement d'affectation des sols, scope 3			
	Facilitateur de la réduction des consommations d'énergie en proposant des services d'optimisation de l'utilisation et de gestion des flottes de véhicules & Accélérateur de la transition vers une mobilité « zéro émission »			
	Impacts des risques climatiques physiques sur les activités commerciales, les actifs, les travailleurs, les matières premières, les retards et les coûts de la logistique		Politiques Adaptation au changement climatique (TCFD)	Plan adaptation
E2	Exigences croissantes limitant les impacts de la pollution de l'eau, du sol et de l'air liés aux microplastiques (particules d'usure des pneus et des routes) et aux substances (p. ex. 6PPD)			Programme TRWP
	Pollution de l'eau, du sol et de l'air liée à l'utilisation des pneus (TRWP)			
	Pollution de l'eau, des sols et de l'air liée aux activités en amont		Politique Caoutchouc naturel responsable	Programme COV
	Pollution de l'eau et de l'air due à des opérations directes, y compris liées à des substances extrêmement préoccupantes et aux COV		Politique Gestion des risques chimiques	
	Pollution résultant des traitements des pneus en fin de vie			Voir section 4.6 Utilisation des Ressources et Économie Circulaire (E5)
E3	Consommation d'eau		Politique Caoutchouc naturel responsable Politique d'adaptation au changement climatique	Programme Eau Feuille de route eau 2020-2030 Démarche « Lean » eau

(1) Ce document est accessible en ligne à l'adresse : https://purchasing.michelin.com/fr/achat-durables/.

ESRS	IRO	Politiques-cadres	Politiques spécifiques	Actions
E4	Déforestation (réelle et potentielle) due au développement de plantations d'hévéa, à l'extraction de matériaux biosourcés et d'autres matériaux		Politique Caoutchouc naturel responsable	Engagement « Zéro déforestation » Plan de conservation et restauration opérations hévéaculture. Réduction de l'utilisation de pesticides et engrais dans les plantations de caoutchouc naturel. Programme « zéro phyto » et plans de gestion biodiversité pour les sites industriels.
	Contribution à la dégradation de l'habitat et des terres, à l'érosion des sols et à la perte de biodiversité			
	Contribution à l'eutrophisation due à l'utilisation d'engrais dans la culture de l'hévéa			
E5	Contribution au développement de capacités d'approvisionnement en matériaux durables à l'échelle de l'industrie		Politique d'Éco-conception et Matériaux recyclés et renouvelables Politique Caoutchouc naturel responsable	Feuille de route TMRR Collaborations et partenariats ciblés (Projets BIOBUTTERFLY, EMPREINTE…) Rechapage
	Les ressources entrantes et leur contribution à l'épuisement des ressources			
	Production de déchets à partir de pneus en fin de vie (ELT)		Volet Pneus en fin de vie (ELT) de la politique Environnementale	Contribution au développement des systèmes de collecte et de valorisation des ELT (au travers des éco-organismes)
	Problèmes de santé humaine liés à la mauvaise gestion des pneus en fin de vie utile (ELT)			
SOCIAL				
S1	Dégradation de la marque employeur et rotation des talents, manque de talents sur le marché	**Politique-cadre Droits humains**		Talent Planning LifeLong Learning Mindset Tolérance Zéro discrimination
	Décès, handicaps et blessures		Politique Santé, Sécurité et Qualité de vie au travail Politique Adaptation au changement climatique	Déclaration Santé Sécurité Life Saving Rules
	Maladies professionnelles dues à l'utilisation de produits chimiques, de substances nocives, y compris les substances préoccupantes et les substances extrêmement préoccupantes		Politique Santé, Sécurité et Qualité de vie au travail Politique Risques chimiques	Déclaration Santé Sécurité Life Saving Rules
	Un salaire décent et une protection sociale de base		Politique Rémunération et Protection sociale des personnes et des équipes	Programmes Living wage and Michelin One Care
S2	Violation des droits des travailleurs de la chaîne de valeur, y compris le travail des enfants et le travail forcé, le travail illégal		Politique Caoutchouc naturel responsable	Cartographie par catégorie d'achats à risque Ligne éthique Projets de développement des compétences des planteurs villageois
S4	Amélioration de la sécurité des conducteurs et des usagers de la route, y compris l'amélioration des normes de l'industrie en matière de qualité et de sécurité	**Politique Qualité**	Déclaration Qualité	Directive Groupe suivi des incidents Déclaration Garantie des promesses aux clients Customer centricity
GOUVERNANCE				
G1	Amendes, litiges et atteinte à la réputation pour pratiques commerciales contraires à l'éthique	**Code d'éthique**	Code de conduite anticorruption Programme de Conformité Anticorruption (ACCP)	Dispositif d'alerte Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin

Liste des points de données des législations européennes

La liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'Union européenne se trouve en annexe B à ce rapport de durabilité.

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

4.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)



TROIS QUESTIONS À PIERRE-MARTIN HUET, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'IMPACT

« Transition climatique et adaptation aux risques physiques constituent les enjeux incontournables du Groupe en termes d'impact et de stratégie d'entreprise. »

Que retenir de 2024 par rapport à vos engagements climatiques ?

L'année 2024 est une étape majeure pour notre plan de transition climatique. Non seulement nous poursuivons une réduction de nos émissions conforme à nos engagements mais nous avons validé avec SBTI de nouvelles cibles CO_2 beaucoup plus ambitieuses pour 2030, avec un scope 1 et 2 à - 47,2 % vs 2019, c'est-à-dire une réduction de 20 points supplémentaires par rapport à notre cible précédente. Nous nous inscrivons ainsi résolument dans un scénario compatible 1,5 °C selon la définition du GIEC, et élargissons dans le même temps nos cibles au scope 3 essentiel (hors phase d'usage) avec un objectif de - 27,5 % sur ce périmètre.

Au-delà des propres opérations du Groupe, quelle est votre contribution à la décarbonation du secteur du transport ?

Elle est majeure : grâce à notre maîtrise unique des matériaux composites, nous sommes capables de fournir au marché des produits qui réduisent de manière très significative la consommation d'énergie de nos clients et ainsi leur empreinte carbone. Nous continuons à innover dans ce domaine pour atteindre notre cible 2030 d'une efficacité énergétique encore améliorée de 10 %. Le secteur du transport comptant pour un quart des émissions mondiales, c'est une contribution majeure de Michelin pour la Planète !

Qu'en est-il de l'adaptation au changement climatique ?

Si la réduction des gaz à effet de serre est au cœur de notre stratégie, nous avons aussi une approche volontariste sur le sujet de l'adaptation au dérèglement climatique. Nous avons ainsi réalisé en 2024 un diagnostic de 700 sites dans le monde où le Groupe pilote des opérations industrielles, logistiques ou commerciales pour comprendre leur exposition présente et à venir à des événements climatiques extrêmes (sécheresse, vague de chaleur, inondations, etc.). Nous avons complété cette analyse par un diagnostic terrain sur quelques sites pilotes afin de pouvoir ébaucher des premiers plans pluriannuels d'adaptation de ces sites. Nous avons aussi engagé nos principaux fournisseurs dans cette démarche que nous poursuivrons en 2025.

Introduction

En ligne avec la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), la stratégie climat du Groupe s'articule selon deux axes : d'une part, un plan de transition composé d'un plan de décarbonation des activités directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3) associé à un plan stratégique résilient favorisant une économie bas-carbone et, d'autre part, un plan d'adaptation aux impacts physiques du changement climatique.

Ces composantes ont déjà été publiées par le Groupe dans les Déclarations de Performances extra-financières des années précédentes.

PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Depuis 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*. Le plan de transition de Michelin vise à atteindre zéro émission nette à horizon 2050 sur les scopes 1 et 2, ainsi que sur le scope 3 essentiel (c'est-à-dire hors phase d'usage[1]). Il comprend de plus des engagements intermédiaires pour 2030 qui portent sur la réduction des émissions de CO_2 (par rapport à 2019) :

- de l'ensemble des sites de production ;
- de la mise à disposition de l'énergie sur les sites (amont de l'énergie) ;
- de la chaîne d'approvisionnement avec les fournisseurs de matières premières ;
- des opérations de logistique.

Au-delà de ses opérations, Michelin contribue à la mobilité bas carbone des biens et des personnes.

4.2.1 OBJECTIFS DE DÉCARBONATION

4.2.1.1 Atteindre Zéro Émission Nette

Le plan de transition vise à permettre une compréhension des efforts d'atténuation passés, actuels et futurs du Groupe afin de garantir la compatibilité de sa stratégie et de son modèle économique avec la transition vers une économie bas carbone. Au-delà des débats sur les trajectoires de décarbonation à l'échelle d'une entreprise, Michelin a fait le choix de faire valider ses cibles par SBTi. Ces dernières ont été validées en juin 2024 compatibles selon la définition de SBTi avec une trajectoire limitant le réchauffement de la planète à 1,5 °C conformément aux accords de Paris[2].

Champ d'application	Court terme : 2030 (vs 2019[1])	Long terme : 2050 (vs 2019)
Scopes 1 & 2	- 47,2 %	- 90 %
Scope 3 essentiel (hors phase d'usage)	- 27,5 % sur achats de matières premières, logistique et amont de l'énergie	

(1) L'année de référence de ces cibles, validées par SBTi, a été fixée à 2019, car l'année 2020 n'était pas représentative du fait de la crise Covid.

S'engager dans la voie de Zéro Émission Nette pour Michelin consiste à :

- réduire les émissions de CO_2 liées à ses propres activités et à celles de sa chaîne de valeur de 90 %, au plus tard en 2050 ;
- préparer à long terme la captation et le stockage définitif d'un volume de CO_2 équivalent aux émissions résiduelles chaque année.

Il s'agit de la démarche définie par SBTi dite « Corporate Net-Zero Standard », en date d'octobre 2021.

4.2.1.2 Concevoir des produits à haute efficacité énergétique

L'usage du pneumatique sur un véhicule thermique induit une dépense énergétique qui entraîne une consommation de carburant et par conséquent des émissions de gaz à effet de serre. Après avoir abaissé de moitié la résistance au roulement de ses pneumatiques entre 1992 et 2020, l'objectif de Michelin est d'améliorer la résistance au roulement des pneumatiques de 10 % en 2030 par rapport à 2020. **Fin 2024, le progrès sur cet objectif est de 4,3 % en ligne avec l'ambition.**

(1) Conformément au standard GHG Protocol qui fait référence pour la comptabilité carbone des entreprises, les émissions de CO_2 liées à l'usage des pneus sont optionnelles dans la comptabilité. Cela est dû au fait que l'impact des pneus est indirect dans la consommation de carburant du véhicule. Néanmoins, Michelin agit pour réduire l'impact carbone de l'usage de pneus en concevant des produits à haute efficacité énergétique. Nous avons donc, d'une part, le scope 3 « essentiel » qui regroupe toutes les catégories du scope 3 à l'exception du scope 3 Usage et, d'autre part, le scope 3 Usage qui est « optionnel » au sens du GHG Protocol.

(2) Selon la méthode trans-sectorielle (version 5.1 mise à jour en avril 2023).

4.2.2 LEVIERS DE DÉCARBONATION

Le tableau ci-dessous décrit les leviers sur lesquels Michelin agit pour atteindre sa cible de décarbonation à 2030 (cibles SBTi).

			2019	2023	2024	2030
Scopes 1 & 2		Émissions Michelin *($MtCO_2$ scopes 1 & 2)*	3,2	2,3	2,0	1,7
		Total des gains *($MtCO_2$)*		(0,9)	(1,2)	(1,5)
		Évolution vs 2019		- 28 %	- 37 %	- 47,2 %
Scope 3	Achats de matières premières	Émissions Michelin *($MtCO_2$ scope 3 : 85 % cat. 1)*	8,8	7,7	7,2	6,3
		Total des gains *($MtCO_2$)*		(1,1)	(1,6)	(2,5)
		Évolution vs 2019		- 13 %	- 18 %	- 27,5 %
	Logistique	Émissions Michelin *($MtCO_2$ scope 3 : 29 % cat. 4 + 100 % cat. 9)*	1,4	1,0	1,0	0,98
		Total des gains *($MtCO_2$)*		(0,34)	(0,34)	(0,38)
		Évolution vs 2019		- 25 %	- 26 %	- 27,5 %
	Amont de l'énergie	Émissions Michelin *($MtCO_2$ scope 3 cat. 3)*	0,57	0,47	0,43	0,42
		Total des gains *($MtCO_2$)*		(0,10)	(0,14)	(0,15)
		Évolution vs 2019		- 18 %	- 25 %	-27,5 %

4.2.2.1 Scopes 1 & 2 : Sobriété et transition énergétique

Michelin poursuit sa stratégie de décarbonation dans le but de réduire les émissions de CO_2 de scopes 1 & 2 liées aux activités des sites détenus par le Groupe.

Cette stratégie est fondée sur la hiérarchie vertueuse des leviers, qui constitue un principe fondamental de la politique Environnementale du Groupe. Ce principe est applicable à tous les domaines environnementaux, y compris dans le cadre de la stratégie climat.



Il se décline concrètement en deux axes majeurs :

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

Le premier axe s'appuie sur une démarche visant à optimiser l'efficacité énergétique des usines. Cela se traduit par un plan de sobriété reposant sur l'application de bonnes pratiques et sur la mise en place de solutions techniques comme le questionnement du besoin dès la phase de conception des projets, la mise sous contrôle des fuites de fluide ou la gestion des arrêts et redémarrages de production.

Le deuxième axe regroupe des leviers d'action de différentes natures :

- les leviers techniques, qui consistent à faire évoluer les infrastructures de fourniture d'énergie thermique vers des énergies moins carbonées. Cela consiste à remplacer les chaudières utilisant des énergies primaires d'origine fossile (charbon, gaz naturel) par des installations utilisant des énergies renouvelables, comme les chaudières à biomasse ou les chaudières électriques, alimentées en électricité d'origine renouvelable ;
- les leviers marchés, qui consistent à acheter des énergies moins carbonées. Le Groupe étudie toutes les solutions pérennes pour recourir à des énergies renouvelables, thermiques comme électriques.

À ces différents leviers s'ajoute un programme d'électrification du procédé de fabrication qui consiste notamment à remplacer les presses de cuisson fonctionnant à base de vapeur d'eau – produite essentiellement par des chaudières à gaz – par des presses de cuisson électriques. Cela permet à la fois de réduire considérablement la consommation d'énergie nécessaire en améliorant les rendements de cuisson (potentiel d'amélioration de 6 à 8 fois), tout en participant à la transition énergétique par le biais d'achat d'électricité certifiée d'origine renouvelable.

4.2.2.2 Scope 3 essentiel : Optimisation des plans d'action pour les achats de matières premières, des transports et de la phase amont de l'énergie

Pour le scope 3, Michelin se concentre sur la réduction des émissions liées aux achats de matières premières, au transport et à la mise à disposition de l'énergie sur les sites.

La réduction des émissions liées à l'achat de matières premières

Le Groupe a mis en place une démarche volontariste et a identifié les catégories d'achats et les fournisseurs représentant les émissions de gaz à effet de serre les plus importantes. Les actions visent en priorité les fournisseurs de matières premières, car celles-ci représentent environ 85 % des émissions liées aux achats de produits et services du Groupe. Michelin s'engage avec ces fournisseurs pour les inciter à débuter, développer ou accélérer leurs démarches visant à diminuer leurs émissions de GES.

Le questionnaire CDP offre un système global de publication d'informations environnementales, afin d'évaluer les stratégies adoptées en matière de changement climatique. En 2018, Michelin a rejoint le *Supply Chain Program* du CDP et a demandé à ses principaux fournisseurs de matières premières de participer à cette initiative. Cet engagement pousse les fournisseurs de Michelin à quantifier et publier leurs émissions de gaz à effet de serre, et à développer des stratégies de réduction de leurs émissions. Cette campagne est reconduite annuellement depuis 2020.

Par ailleurs, le Groupe incite ses fournisseurs à se doter de cibles ambitieuses de réduction d'émissions (cibles dites « Science Based Target »). Enfin, dans le but d'affiner le calcul de ses émissions et d'engager encore plus ses fournisseurs de matières premières, le Groupe leur demande de fournir les données d'analyses de cycle de vie des produits achetés par le Groupe, ou à défaut les données d'empreinte carbone (tCO_2eq/t) de ces produits. En 2024, la part d'émissions calculées avec des données provenant des fournisseurs est de 55 %.

Pour diminuer l'empreinte carbone de ses achats de matières premières, Michelin et ses fournisseurs agissent sur les axes suivants :

- augmenter la part de matériaux renouvelables ou recyclés ;
- augmenter la part des énergies bas-carbone dans la fabrication des matières premières ;
- établir des feuilles de route de décarbonation spécifiques à chaque fournisseur (efficience énergétique, réduction des déchets, recyclage interne, optimisation des procédés) ;
- privilégier des approvisionnements venant de fournisseurs ou de produits bas-carbone ;
- développer des nouvelles technologies bas-carbone pour la production des matières premières.

En 2024, le CDP a reconnu la capacité du groupe Michelin à engager ses fournisseurs dans la réduction des émissions de CO_2 en lui décernant la reconnaissance ***CDP Supplier Engagement Leader 2023.***

La réduction des émissions liées aux opérations de transport de Michelin

Le Groupe optimise ses moyens de transport en favorisant le multimodal et en réduisant le recours au transport aérien. Le périmètre concerne les opérations logistiques sous le contrôle direct de Michelin, et couvre le transport de matières premières jusqu'aux livraisons des produits finis.

La stratégie du Groupe s'articule autour de 3 axes :

- **Transporter moins, axe fondamental** qui consiste à améliorer l'efficacité de nos opérations logistiques. Il se traduit par une analyse permettant d'identifier le meilleur emplacement possible des stocks afin d'améliorer la disponibilité des produits tout en réduisant les transports. Le choix des lieux de production est aussi orienté pour favoriser la production locale, limitant le transfert des produits finis entre les zones productrices et consommatrices. Ainsi, entre 2023 et 2024 le tonnage des transports intercontinentaux des produits finis a diminué d'environ 11 % permettant un gain de CO_2 de l'ordre de 11 kt de CO_2 ;
- **Transporter mieux, axe opérationnel** qui consiste à améliorer l'efficience de nos opérations logistiques. Il s'articule autour de plusieurs thématiques dont :
  - l'engagement auprès des partenaires transporteurs : Michelin est convaincu du bénéfice mutuel des partenariats avec les acteurs du transport sur le long terme. Ces partenariats leur permettent d'investir dans des solutions de décarbonation,
  - la promotion et le développement du multimodal : Michelin poursuit le développement du report modal. Ainsi pour 2024, en Amérique du Nord, c'est environ 24 % de l'activité intra-zone qui est opérée en train. En Europe, un nouveau corridor de report modal s'ouvre sur la fin d'année 2024 entre Luxembourg et Roumanie avec un objectif de gain de l'ordre de 1,5 kt de CO_2 par an ;
- **transporter différemment**, **axe innovation** qui consiste à mettre en place des solutions innovantes autour de deux axes principaux :
  - collaborer avec des organisations extérieures : Michelin continue à jouer un rôle moteur dans plusieurs organisations (France Supply Chain, Coalition Nouvelles Énergies, Movin'On, etc.). La participation proactive à ces travaux permet d'identifier des leviers activables et de poser des bases de collaboration sur des sujets innovants pour la décarbonation du transport,

- innover vers des technologies et des pratiques plus respectueuses de l'environnement. Par exemple, Michelin participe activement à des réflexions autour de la logistique du futur afin de promouvoir et déployer des technologies novatrices. En Europe, le premier tracteur électrique (44 t) a été sélectionné en Espagne sur la liaison entre les usines de Lasarte et Vitoria. En France, le déploiement de plusieurs véhicules électriques (porteurs 16 t et fourgonnettes 3,5 t) assurant la distribution finale est en cours depuis la fin de l'année 2024.

La réduction des émissions liées à la mise à disposition de l'énergie sur les sites (amont de l'énergie)

De concert avec les leviers activés pour réduire les émissions de scopes 1 & 2, réduire la consommation d'énergie et recourir progressivement aux énergies renouvelables constituent les principaux leviers. L'hypothèse retenue est que la production et la livraison en amont des énergies issues de sources renouvelables sont moins émettrices de CO_2 que les combustibles d'origine fossile.

4.2.2.3 Scope 3 lié à l'usage des produits

Point de vigilance : Il est difficile d'établir un lien direct entre la résistance au roulement d'un pneumatique et les émissions de CO_2 d'un véhicule. En effet, les émissions d'un véhicule dépendent de bien d'autres facteurs (poids et puissance des véhicules, type de motorisation, conditions d'usage : type de conduite, type de réseau routier, gonflage et usure des pneumatiques, etc.).

Les leviers dont le Groupe dispose se résument aux progrès que nous apportons à la baisse de la résistance au roulement des produits, sans parvenir à faire un lien direct avec la baisse des émissions.

Réduire la résistance au roulement des pneumatiques contribue à diminuer la consommation de carburant des véhicules et donc à réduire les émissions de CO_2 résultant de la phase d'utilisation ainsi que les émissions de polluants locaux (NO_x, SO_x...). Pour les véhicules électriques, une plus faible résistance au roulement du pneumatique augmente l'autonomie du véhicule. Depuis plus de 30 ans, Michelin a divisé de moitié la résistance au roulement de ses pneumatiques, sans aucun compromis sur les autres performances. D'ici 2030, le Groupe poursuivra le progrès, notamment par la pratique de l'éco-conception.

De nombreuses gammes de produits démontrent d'ores et déjà cet engagement intégré dans la stratégie et le modèle d'affaires du Groupe :

- Sur le segment des **pneumatiques Tourisme et Camionnette,** le progrès sur la résistance au roulement des produits mis sur le marché en 2023 s'appuie principalement sur deux gammes : MICHELIN e.Primacy et MICHELIN Pilot Sport EV, qui embarquent de nombreuses nouvelles technologies. Rouler avec des pneumatiques MICHELIN e.Primacy permet de réduire en moyenne la consommation de carburant du véhicule de 0,2 l / 100 km et ses émissions de CO_2 de 5 g/km, ce qui en fin de vie représente 174 kg de CO_2 non émis. Pour les utilisateurs de véhicules électriques, cette efficacité énergétique record se traduit par 7 % d'autonomie en plus. Quant au MICHELIN Pilot Sport EV, il est le premier pneumatique typé sport conçu pour servir en particulier le marché des véhicules électriques, permettant d'améliorer de 10 % l'autonomie des véhicules électriques et de réduire significativement les émissions de CO_2.
- Sur le segment des **pneumatiques Poids lourd**, les multiples avancées technologiques permettent non seulement d'économiser le carburant et donc les émissions de CO_2, mais aussi d'exploiter, jusqu'au dernier millimètre d'usure légal, la matière utilisée grâce à une longévité remarquable [(1)]. Avec la mise sur le marché du MICHELIN X® Incity™ EV Z, MICHELIN soutient l'électrification des **bus urbains**, en améliorant la résistance au roulement et la capacité de charge. Afin de soutenir la transition écologique dans le transport routier, Michelin accompagne le déploiement des **futurs véhicules zéro émission** (ZEV) en nouant des partenariats avec ses clients constructeurs.
- Le développement des **services et solutions optimisant l'usage et la gestion des flottes de véhicules** est une contribution significative de Michelin à l'économie de la fonctionnalité qui fait partie des leviers de la transition vers une économie bas-carbone. Elle consiste à fournir, conjointement au produit, un service de suivi et de maintenance des pneumatiques afin d'optimiser leur performance (notamment sur le plan énergétique), ou bien un service seul qui fluidifie les opérations des flottes (par exemple en digitalisant l'inspection des pneumatiques) et contribue à une conduite plus efficiente, plus sûre et plus respectueuse de l'environnement. La ligne business « Michelin Connected Solutions » est spécialisée dans la conception, le développement et la mise sur le marché de nouvelles solutions basées sur le traitement des données. Michelin aide ainsi les flottes à optimiser leur gestion, améliorer la sécurité et leur rentabilité, tout en réduisant leur empreinte carbone[(2)].

(1) Les pneumatiques MICHELIN X® LINE™ ENERGY™ pour les transports longue distance, commercialisés en 2016, ont constitué la première gamme de pneumatiques ayant obtenu la note « A » en efficacité énergétique selon la réglementation européenne d'étiquetage, et ce, pour tous les essieux du véhicule, permettant ainsi d'avoir un convoi complet avec des pneumatiques de ce label. Depuis, Michelin a poursuivi ses efforts d'innovation en enrichissant ses gammes MICHELIN X® LINE™ ENERGY™ et MICHELIN X® MULTI™ ENERGY™.

(2) MICHELIN Connected Fleet contribue à réduire les kilomètres à vide afin d'optimiser les opérations de la flotte et l'utilisation des véhicules. L'utilisation d'un tableau de bord CO_2 innovant améliore l'efficacité énergétique et l'empreinte carbone. Watèa by MICHELIN, une offre globale tout-en-un, propose des véhicules électriques, à batterie ou à pile à hydrogène, des solutions de recharge, une gamme de services et un accompagnement dans la durée qui favorise la transition énergétique tant sur le plan opérationnel que financier. En aidant les flottes de ses clients à passer plus tôt à des activités à faible émission de carbone, Michelin contribue de manière significative à atténuer l'impact de ses clients sur l'environnement. MICHELIN Consulting & Services propose des offres de pointe dans les domaines de la productivité et de la sécurité qui réduisent l'impact environnemental des opérateurs miniers.

4.2.3 MOYENS FINANCIERS AFFECTÉS

Si les cibles de réduction de l'empreinte carbone du groupe Michelin sont fixées en valeur absolue d'après l'ambition 1,5 °C (et donc indépendamment des volumes d'activité), les plans d'actions, eux, sont réajustés chaque année en fonction de la réalité des marchés. Les ressources indiquées ci-dessous permettent ainsi de sécuriser l'atteinte de ces cibles, de façon cohérente avec la stratégie d'entreprise.

Pour les scopes 1 et 2, le montant investi en 2024 sur le périmètre Groupe, pour le plan de décarbonation des sites de fabrication est de 107 millions € d'investissements. Pour les 5 prochaines années, plus de 400 millions € d'investissements sont prévus.

Scope 3 usage : 119 millions € ont été investis en 2024 pour permettre l'introduction des technologies visant à améliorer la résistance au roulement des produits. Pour les 5 prochaines années, plus de 600 millions € d'investissements sont prévus.

4.2.4 GOUVERNANCE ET SUIVI DU PLAN DE TRANSITION

La stratégie climat de Michelin est supervisée par les Gérants avec le support du Comité Exécutif du Groupe. La Gouvernance Environnement, composée de membres du Comité Exécutif et de représentants de diverses directions, prend les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs de décarbonation et gérer les risques liés au changement climatique. Les enjeux de transition liés au changement climatique sont identifiés dans le processus de planification stratégique et les priorités sont ensuite déclinées dans les plans stratégiques des lignes business.

Une part de la rémunération variable des Gérants et de tous les employés du Groupe est liée à l'atteinte d'objectifs sur la réduction des émissions de CO_2 de scopes 1 & 2.

4.2.5 INCLUSION DU PLAN DE TRANSITION DANS LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Acteur industriel mondial, Michelin a un impact significatif tout au long du cycle de vie de ses produits et services. L'analyse de matérialité a identifié comme principaux facteurs d'impact sur le changement climatique les émissions de CO_2 liées à ses opérations directes (scopes 1 & 2), à ses opérations de transport, aux opérations de ses fournisseurs, ainsi qu'à l'usage de ses produits (scope 3 usage).

Dans cette perspective, proposer des solutions efficientes sans compromis sur la sécurité est au cœur du positionnement historique, actuel et futur de Michelin. Cela se traduit par des offres de produits et services leaders sur leur segment en termes d'efficacité énergétique, de réduction des émissions de CO_2 et de performances dans la durée. Dans le cadre de son plan stratégique, l'innovation du Groupe continue de nourrir la transition vers une mobilité bas-carbone des biens et des personnes et confirme son leadership dans les matériaux de haute technologie, notamment au travers :

- de la conception de produits à haute efficacité énergétique tout au long de leur cycle de vie, depuis leur fabrication jusqu'à leur recyclage en fin de vie, en incluant la phase d'usage ;
- du développement de services et solutions optimisant l'usage et la gestion des flottes de véhicules réduisant la consommation de carburant et autres sources d'énergie ;
- de nouvelles solutions de mobilité grâce à l'innovation en écosystème, notamment avec le développement de la filière hydrogène.

Par ailleurs, les conséquences physiques du changement climatique sur ses activités ainsi que les éventuels impacts d'une mauvaise maîtrise de la transition environnementale sur le Groupe sont des facteurs de risque identifiés par le dispositif de gestion des risques. Enfin, les politiques, ambitions, leviers d'action et indicateurs mis en place pour atténuer ces risques sont intégrés dans le Plan de Transition et le Plan d'Adaptation, conformes aux recommandations de la TCFD.

4.2.6 RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE

Le Groupe a construit quatre scénarios climat-sociétaux d'évolution de son environnement d'affaires sous l'effet du changement climatique et des politiques susceptibles d'en résulter. Les scénarios sont décrits par :

- un narratif qualitatif composé d'éléments souhaitables et non souhaitables, complexes et paradoxaux couvrant les champs politique, technologique, socio-économique, juridique/réglementaire ainsi que les limites planétaires ;
- des indicateurs quantitatifs de l'« équation de Kaya » [(1)], ainsi qu'une batterie d'indicateurs publics représentatifs de chaque scénario permettant d'en cerner les implications et d'évaluer leur matérialité dans le temps ;
- les scénarios prospectifs sont mis en correspondance avec les scénarios d'élévation de température du GIEC, du plus faible au plus élevé ;
- une cartographie mondiale montrant le scénario ou mix de scénarios jugés les plus probables par pays.

Depuis plusieurs années, les scénarios servent aux lignes business et directions opérationnelles du Groupe à des fins de réflexion stratégique et/ou d'innovation. En 2021, le Comité Exécutif Groupe a évalué la résilience de la stratégie du Groupe à travers les 4 scénarios, et les conclusions sont les suivantes :

- validation des éléments fondamentaux de la stratégie ;
- importance, quel que soit le scénario, de la connectivité et des partenariats externes ;
- caractère favorable des tendances observées sur les flottes de véhicules, la mobilité urbaine, la micromobilité et l'inter-mobilité ;
- effet à tiroir des dégradations environnementales ; à titre d'exemple, le changement climatique peut influer sur la biodiversité, qui elle-même peut générer un risque sur la culture de l'hévéa, ce qui peut avoir un impact sur l'approvisionnement en caoutchouc naturel de Michelin ;
- identification de plusieurs priorités d'innovation, y compris le développement d'offres de gestion des pneus en fin de vie et l'adaptation d'offres et d'opérations à des températures plus élevées ;
- intérêt à continuer à développer des solutions de réduction d'émissions de CO_2 pour contribuer aux objectifs de décarbonation des clients du Groupe et d'adapter les opérations dans la chaîne de valeur afin de mieux gérer des risques physiques et de transition ;
- intérêt de continuer l'analyse des scénarios climat et l'application d'inflexions à la planification stratégique sur 5 ans.

Le Comité Exécutif Groupe a décidé de renouveler l'évaluation de la stratégie du Groupe à travers ces scénarios a minima tous les 3 ans. Cette réévaluation a débuté en 2024 avec les directions de la Stratégie, du Développement Durable et de la Prospective du Groupe. Elle a permis de compléter les scénarios prospectifs par des « chocs » (sociaux, environnementaux, législatifs, relatifs à la raréfaction des ressources). Ces chocs permettent d'identifier pour chaque scénario les risques et les opportunités pour le Groupe, ainsi que des actions d'anticipation. Le Groupe travaille à cette réévaluation, qui prend comme hypothèses nouvelles les éléments suivants :

- la coexistence de quatre trajectoires CO_2 au cours des décennies dans les différents pays du monde ;
- un focus sur la décennie clé de 2024 à 2035 ;
- l'intégration d'autres enjeux environnementaux, au-delà du changement climatique (épuisement des ressources, érosion de la biodiversité, effets des différentes formes de pollutions).

(1) Pour l'équation de Kaya, voir par exemple, enseignementsup-recherche.gouv.fr | Ressource pédagogique : 8. L'équation de Kaya.

ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE	
Atténuation du changement climatique	
Renforcement des exigences en matière de performance énergétique des produits Aval · Opportunité	Le renforcement des exigences s'exerce par le marché et via la réglementation. Les pneumatiques représentent 15 à 30 % de la consommation de carburant des véhicules thermiques. Avec la mobilité électrique, l'attention devrait se porter sur certains produits ou pièces détachées plus difficiles à décarboner, comme les pneumatiques. Les équipementiers recherchent des pneus à faible résistance au roulement, tandis que les flottes privilégient des pneus durables et à kilométrage élevé. L'urbanisation et les nouvelles solutions de mobilité renforceront le rôle des flottes. Les exigences réglementaires sur la performance énergétique (ex. de la résistance au roulement) ont tendance à se sévériser au niveau international sur le modèle de l'Union européenne.
Développement et expansion des véhicules électriques Aval · Opportunité	Michelin est positionné comme un manufacturier leader sur des pneus performants, durables et économes en énergie, essentiels pour optimiser les caractéristiques des véhicules électriques. En 2027, il est estimé que 40 % des nouveaux véhicules seront électriques *(International Transport Forum)*, triplant leur part de marché de 2022, offrant des opportunités pour le Groupe.
Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (Scopes 1&2) Amont · OP · **Impact négatif**	Michelin est un acteur mondial avec une forte empreinte industrielle. Des émissions de gaz à effet de serre sont générées par nos opérations en propre et l'énergie nécessaire pour nos sites. L'impact couvre les émissions de scopes 1 et 2.
Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre et le changement d'affectation des sols, Scope 3 Aval · Amont · **Impact négatif**	Le scope 3 se décompose en 2 grandes catégories : ■ le scope 3 hors usage (« Essentiel » selon *GHG Protocol*), qui recouvre notamment l'achat de matières premières, la logistique et l'amont de l'énergie. Il est significativement plus important que le scope 1 et 2 ; ■ le scope 3 usage (« Optionnel » selon *GHG Protocol*), qui correspond à la part de la consommation d'un véhicule, liée à la résistance au roulement du pneumatique (15 à 30 %). La contribution du scope 3 usage est critique, représentant plus de 90 % de l'empreinte carbone de Michelin (115 millions de tonnes de CO_2 en 2024). Michelin est leader en termes de performances liées à la résistance au roulement.
Facilitateur de la réduction des consommations d'énergie en proposant des services d'optimisation de l'utilisation et de gestion des flottes de véhicules et accélérateur de la transition vers une mobilité « zéro émission » OP · **Impact positif**	Michelin est un acteur majeur de la mobilité durable. Au-delà de ses produits pneumatiques, le Groupe joue un rôle, notamment dans l'optimisation de la gestion des flottes et soutient la mobilité « zéro émission » y compris hydrogène. Le Groupe promeut une mobilité durable, notamment via différents forums et réseaux internationaux comme *Movin'On* et *Sum4All* (Banque mondiale).

Introduction

L'impact de l'Entreprise sur le changement climatique commence par l'évaluation de son empreinte carbone, selon le *GHG Protocol*, ce que le Groupe fait depuis plusieurs dizaines d'années. L'évaluation des risques de transition est faite à partir des scénarios élaborés par le Département de la Prospective du groupe Michelin. La stratégie de l'Entreprise y est évaluée à l'aune des scénarios d'élévation de température le plus faible et le plus fort.

Tenant compte des impacts et des opportunités identifiées par l'analyse de double matérialité, la stratégie climat du Groupe s'articule sur deux axes :

- un plan de transition composé d'un plan de décarbonation des activités directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3) associé à un plan stratégique résilient favorisant une économie bas-carbone ;
- un plan d'adaptation aux impacts physiques du changement climatique, qui a fait l'objet d'une politique spécifique, applicable depuis mars 2024.

La stratégie climat du Groupe répond à trois principes, qui répondent aux impacts, risques et opportunités :

- atteindre Zéro Émission Nette à l'horizon 2050 en respectant nos engagements externes de réduction d'émissions à 2030 ;
- identifier les risques et les opportunités pour nos modèles d'affaire et nos opérations en s'appuyant sur des scénarios de changement climatique ;
- communiquer de manière transparente les informations attendues par nos parties prenantes externes.

4.2.7 DES POLITIQUES RELATIVES À L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

4.2.7.1 Politique Environnementale et Climat

L'engagement environnemental du Groupe s'est traduit en 2020 par l'élaboration et la publication de la politique Environnementale Michelin. Celle-ci vise à maîtriser les risques de pollution et à diminuer l'empreinte environnementale jusqu'à la neutralité d'impact. La politique a été spécifiquement déclinée en plusieurs volets afin de retranscrire les ambitions et les lignes guides des différents domaines environnementaux, à commencer par la partie climat. La politique Environnementale du Groupe fait l'objet d'une déclinaison spécifique, permettant de définir les prescriptions nécessaires pour réduire les émissions de CO_2 liées aux activités de nos sites (émissions de scopes 1 et 2).

4.2.7.2 Plan de décarbonation

Le plan comprend les cibles 2030 et 2050, validées par SBTi en juin 2024 sur l'ensemble du périmètre. Conformément au cadre édicté par le *GHG Protocol*, l'inventaire des émissions de scopes 1, 2 et 3 est établi sur un périmètre global correspondant à celui de la consolidation financière du Groupe.

En cohérence avec le périmètre des cibles SBTi, le reporting inclut *a minima* 95 % des émissions du Groupe, sur la base d'un inventaire couvrant 100 % du périmètre des sociétés.

- Pour les émissions de scopes 1 & 2, la part des exclusions a été estimée à 2,4 % des émissions totales du Groupe[(1)].
- Pour le scope 3 essentiel (hors usage), en 2024, la part des exclusions a été estimée à 2,5 % des émissions totales du Groupe[(2)].

4.2.8 DES ACTIONS ET RESSOURCES SUR L'ATTÉNUATION AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

4.2.8.1 La résistance au roulement, élément clé de différenciation dans un contexte de renforcement des requis sur la performance énergétique des produits

L'usage du pneumatique sur un véhicule, qu'il soit thermique ou électrique, induit une dépense énergétique qui entraîne une consommation de carburant – par conséquent des émissions de gaz à effet de serre – ou une utilisation de la batterie. Les attentes des clients dans ce domaine se renforcent d'année en année avec notamment des critères spécifiques dans les appels d'offres des clients OEM *(original equipment manufacturer)* ou des gestionnaires de flottes de véhicules. Le levier d'action principal pour y répondre est la réduction de la résistance au roulement des pneumatiques.

4.2.8.2 Le développement de l'offre de pneus pour véhicules électriques

Michelin soutient pleinement le développement des véhicules électriques, lesquels sont beaucoup plus exigeants sur le pneumatique, en raison notamment du poids du véhicule, du couple moteur et du caractère critique de l'autonomie de ces véhicules. Cette exigence accroît le rôle clé des pneumatiques dans la performance globale du véhicule, ce qui permet à Michelin de démontrer à nouveau son leadership technologique et sa parfaite maîtrise des usages. Cependant, toutes les gammes de pneumatiques Michelin sont adaptées aux véhicules électriques, la technologie Total Performance des pneumatiques MICHELIN permet en effet d'offrir aux consommateurs la meilleure longévité et les meilleures performances sur tous types de véhicules. C'est le fruit de nombreuses années d'innovation, d'investissement et de collaboration avec tous les grands constructeurs mondiaux.

Pour saisir ces deux opportunités (*Renforcement des prescriptions clients sur la performance énergétique des produits* et *Développement de l'offre de pneus pour véhicules électriques*), Michelin utilise les mêmes leviers : des solutions pour améliorer l'efficacité énergétique des pneumatiques ainsi que leur longévité, que ce soit par la conception du produit ou la proposition de service pour en optimiser l'usage.

(1) Les exclusions des scopes 1 et 2 regroupent les émissions liées : aux opérations de distribution de gros ou de détail autres que la société Euromaster, aux opérations de la compagnie de transport Michelin, aux opérations de la société CFF en cours d'acquisition, aux opérations de test sur des véhicules mobiles détenus par l'Entreprise, aux autres GES de type CH_4 et N_2O, aux sites exerçant une activité logistique, détenus par l'Entreprise ou sur lesquels celle-ci exerce un contrôle opérationnel, à certains sites (considérés comme tertiaires, R&D) détenus par l'Entreprise ou sur lesquels celle-ci exerce un contrôle opérationnel.

(2) Les exclusions du scope 3 concernent les émissions liées aux filiales Allopneus, Masternaut, Ihle, Sascar, ainsi que toutes les filiales liées aux activités digitales.

4.2.8.3 Une contribution clé au changement climatique au travers des émissions directes et indirectes de GES

Conformément aux lignes guides définies par Groupe, les leviers sont fondés sur deux axes majeurs : la sobriété énergétique et la transition énergétique :

- **Sobriété énergétique** : chaque site suit ses progrès de performance énergétique via un indicateur mesurant la consommation d'énergie par tonne de produit. La quantité de CO_2 générée est quant à elle consolidée et suivie spécifiquement, en valeur absolue, au plus haut niveau de l'Entreprise.
- **La transition énergétique** nécessite également de consommer mieux, par le biais de leviers marchés. Cela se traduit par une démarche active de développement de projets et d'achat d'énergies renouvelables (thermiques et électriques) :
  - Depuis 2017, les sites du Groupe implantés dans l'Union européenne consomment de l'électricité d'origine renouvelable, principalement sous la forme d'achat d'électricité assortie de Garanties d'Origine telles que définies par la directive 2018/2001/CE, et dans une moindre mesure, sous la forme de Garanties d'Origine dégroupées.
  - Des achats d'électricité assortie de certificats d'origine ont débuté en 2021 au Brésil, en Serbie et en Chine, et en 2022 en Thaïlande. En 2024, le Groupe a poursuivi sa stratégie d'achat d'électricité d'origine renouvelable au Mexique, aux États-Unis et en Indonésie. Au total, ceci a représenté plus de 2 900 000 MWh pour lesquels des certificats d'origine ont été dûment annulés pour l'année 2024, soit plus de 61 % de l'électricité consommée.
  - Cette démarche d'approvisionnement durable concerne également l'énergie thermique, même si ce second volet est moins développé. L'offre des marchés en biogaz et en biomasse produits durablement ne progresse pas aussi rapidement que l'offre d'électricité garantie d'origine renouvelable.

En 2024, 70 sites, représentant plus de 84 % des émissions de CO_2 de scopes 1 & 2, ont établi leur feuille de route Zéro Émission Nette 2050. Ces feuilles de route combinent les leviers d'efficacité et de transition énergétique les plus pertinents, permettant à chaque site de contribuer à l'atteinte des cibles du Groupe.

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. Un plan de renforcement des compétences et des effectifs a été lancé en 2024 sur les domaines de l'eau et de l'énergie.

Au total, en 2024, plus de 350 projets et initiatives ont été réalisés, nécessitant 107 millions € d'investissements. Les investissements nécessaires sur l'horizon stratégique de cinq ans sont estimés à plus de 400 millions €. À titre d'exemple, en 2024 :

- sur le site de Golbey (France), deux pompes à chaleur ont été mises en service au premier trimestre. Ces nouvelles installations sont alimentées en électricité garantie d'origine renouvelable ;
- à Bad Kreuznach (Allemagne), une nouvelle installation photovoltaïque de 5 MWp, installée en toitures, a été mise en service pour alimenter le site ;
- depuis mi-2024, à Nyiregyhaza (Hongrie), l'énergie renouvelable représente 91 % de la consommation totale du site, grâce à la mise en œuvre d'un programme complet d'électrification des presses de cuisson, d'installation de pompes à chaleur pour assurer les besoins en chauffage et la mise en service de deux chaudières électriques pour produire la vapeur encore nécessaire au processus de fabrication.

Par ailleurs, une action de décarbonation majeure consiste à supprimer l'utilisation du charbon comme source d'énergie primaire à l'horizon 2030. La part du charbon dans la consommation d'énergie du Groupe est aujourd'hui limitée, représentant 621 000 MWh, soit environ 6 % de la consommation totale en 2024. Une feuille de route spécifique planifie la sortie du charbon sur les cinq sites encore concernés [(1)]. Le progrès est suivi et piloté par un indicateur interne indiquant la part de charbon résiduelle dans l'énergie thermique produite ou achetée.

4.2.8.4 Leviers d'action scope 3 – La réduction des émissions liées à l'achat de matières premières et de composants

Voir le « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique » ci-dessus (section 4.2 Changement climatique (E1)).

4.2.8.5 Leviers d'action scope 3 – La réduction des émissions liées aux opérations de transport de Michelin

Voir le « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique » ci-dessus (section 4.2 Changement climatique (E1)).

(1) Les sites concernés sont Pirot, Bassens, Louisville, Shenyang et Olsztyn. Ils consomment directement du charbon dans des installations propres, sauf le site de Shenyang pour lequel l'Entreprise achète de la vapeur issue de charbon.

4.2.8.6 Michelin comme vecteur d'accélération de solutions pour la transition vers la mobilité bas-carbone

Pionnier dans le domaine de la pile à hydrogène, Michelin travaille depuis plus de 20 ans à faire de l'hydrogène l'un des contributeurs de sa croissance future.

Symbio, que le Groupe a racheté avant d'en faire une coentreprise avec Forvia en 2019 et dans laquelle Stellantis a également investi, a pour ambition de produire des piles à hydrogène et d'accélérer le déploiement d'une mobilité propre, respectueuse de l'environnement et de la santé. En ligne avec ses objectifs, Symbio a inauguré en 2023 SymphonHy, sa première GigaFactory, ainsi que son centre d'excellence technologique et industrielle situés à Saint-Fons, en Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Aussi, Watèa by Michelin, filiale du Groupe, dans laquelle Crédit Agricole Leasing & Factoring a également investi, a annoncé en 2023 une offre des véhicules à hydrogène, complémentaire à celle des véhicules électriques à batterie. Ce nouveau service permettra aux clients de Watèa de bénéficier des nombreux avantages offerts par la mobilité hydrogène. Pour favoriser le déploiement de la mobilité électrique hydrogène dans les territoires, Michelin est, depuis 2019, actionnaire de HYmpulsion, société publique-privée, avec la région Auvergne-Rhône-Alpes, ENGIE, le Crédit Agricole et la Banque des Territoires. L'objectif est d'initier le marché de la mobilité verte hydrogène en Auvergne-Rhône-Alpes à travers la construction et l'exploitation d'un réseau de 20 infrastructures de recharge hydrogène pour la mobilité légère et lourde.

4.2.9 INDICATEURS ET CIBLES

En ce qui concerne l'opportunité « Renforcement des prescriptions clients sur la performance énergétique des produits », l'objectif du Groupe est d'améliorer la résistance au roulement des pneumatiques de 10 % en 2030 par rapport à 2020. Fin 2024, le progrès sur cet objectif est de 4,3 %, en ligne avec l'ambition.

Concernant l'opportunité « Développement de l'offre de pneus pour véhicules électriques », le Groupe s'est fixé pour cible que tous les pneus soient conçus pouvoir équiper indistinctement les véhicules thermiques ou électriques, ce qui est déjà le cas en 2024.

Concernant l'impact positif « Facilitateur de la réduction des consommations d'énergie en proposant des services d'optimisation de l'utilisation et de gestion des flottes de véhicules et accélérateur de la transition vers une mobilité « zéro émission », à ce jour le Groupe n'a pas identifié de cible.

Quant à l'impact négatif « Contribution au changement climatique au travers des émissions directes et indirectes de GES (scope 1, 2 et 3) », depuis juin 2024, Michelin a de nouvelles cibles de réduction de ses émissions, plus ambitieuses que les précédentes. Comme mentionné dans le plan de transition, ces cibles sont validées par SBTi qui les a jugées compatibles avec un scénario de réchauffement climatique de « 1,5 °C ».

4.2.9.1 Court-moyen terme (selon SBTi)

Pour les scopes 1 et 2, la cible est une réduction de 47,2 % en valeur absolue sur la période 2019-2030.

Afin de garantir l'atteinte de cette cible, le Groupe s'est fixé, dès 2019, les objectifs suivants à l'horizon 2030 :

- améliorer de 24 % l'efficacité énergétique des usines par rapport à 2019 (indicateur en MWh par tonne produite) ;
- supprimer le recours au charbon pour produire ou acheter de l'énergie thermique (indicateur : pourcentage de charbon dans notre énergie thermique).

Le pourcentage d'énergie renouvelable n'a pas été fixé comme une cible en soi, mais comme une projection de ce qui sera nécessaire pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de CO_2 en valeur absolue d'ici 2030.

Pour le scope 3 essentiel (hors usage), la cible est une réduction de 27,5 % en valeur absolue sur la période 2019-2030. Elle porte sur les catégories qui constituaient en 2019 plus de 70 % des émissions de scope 3 essentiel, à savoir les achats de matières premières, le transport amont et aval, et les phases amont de l'énergie.

4.2.9.2 Long terme

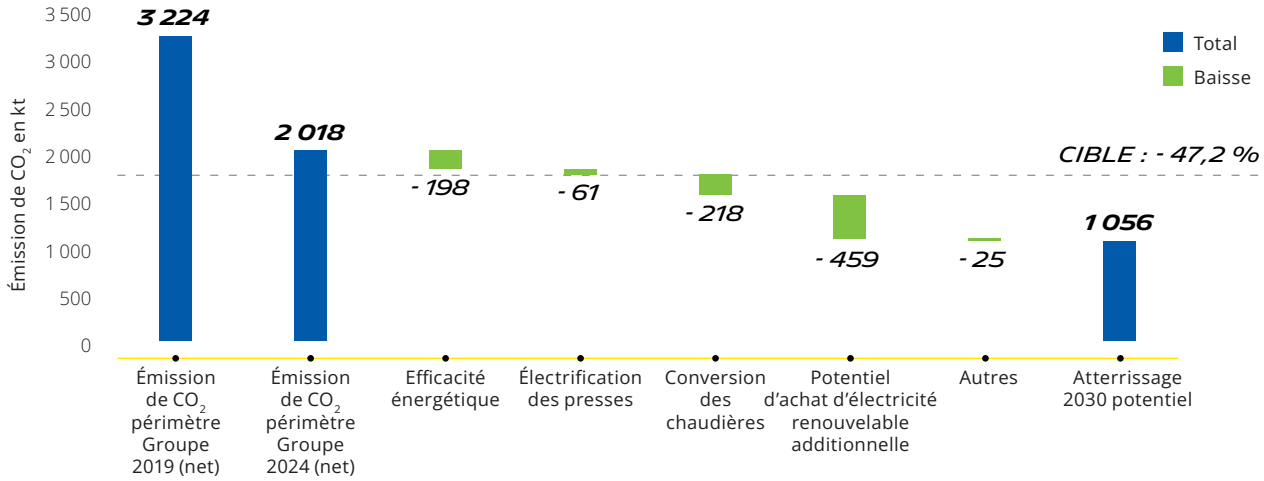
Pour les scopes 1 et 2, et scope 3 essentiel (hors phase d'usage), la cible est une réduction de 90 % en valeur absolue sur la période 2019-2050. Elle porte sur l'ensemble du périmètre du Groupe. L'ambition globale du Groupe est d'atteindre « Zéro Émission Nette » de CO_2 en 2050.

4.2.9.3 Cibles et contributions quantitatives par leviers sur la période 2019-2030 (scopes 1 & 2)

Le graphique suivant montre la réduction des émissions de CO_2, en valeur absolue, entre 2019 et 2024 (soit 37 % de baisse). Il indique également la réduction des émissions de CO_2 projetée sur la période 2025-2030 (1), selon les leviers établis dans la feuille de route de l'Entreprise. La contribution quantitative de chaque levier est indiquée en kilotonnes.

En cohérence avec la cible SBTi, cette contribution cumulée atteindra a minima - 47,2 % en 2030. La feuille de route est revue périodiquement par le « Comité Domaine CO_2 scopes 1 & 2 », qui s'assure de la pertinence et de l'avancée des actions inscrites sous chacun des leviers (2).

FEUILLE DE ROUTE SUR LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO_2 DE SCOPES 1 ET 2 - PÉRIODE 2019/2030



Le schéma représente la somme des leviers activables à isovolume de ventes (sur la période 2026-2030) et représente des projections d'atterrissage à date. Par ailleurs, l'achat d'énergie renouvelable reste une variable d'ajustement.

Les actions contribuant à la réduction des émissions de CO_2 ont été regroupées en quatre leviers :

- la part « efficacité énergétique » fait référence aux leviers techniques résiduels et aux bonnes pratiques, en matière de sobriété, mises en place par les sites ;
- le levier « électrification des procédés » désigne les projets de conversion des presses de cuisson thermiques à électriques ;
- le levier « conversion des chaudières » correspond aux projets de transition énergétique vers l'utilisation d'énergies moins carbonées – ex : sortie du charbon ;
- le levier « achat d'énergie renouvelable » comprend le potentiel d'achat d'électricité renouvelable additionnelle dûment associée à des certificats d'origine. Ce potentiel dépendra de l'évolution du contexte géopolitique et de l'éventuelle révision des règles de comptabilité des émissions liées à l'électricité renouvelable.

L'ensemble des projets et initiatives prévues dans la feuille de route élaborée par l'Entreprise devrait donc permettre d'atteindre l'engagement 2030.

4.2.9.4 Projection des leviers à l'horizon 2050

Émissions résiduelles

Les projections internes indiquent que l'énergie thermique représentera toujours une part non négligeable de la consommation totale d'énergie à l'horizon 2050, ce qui pourrait représenter un poste d'émission de CO_2 résiduel pour les scopes 1 et 2. Cela s'explique par la complexité liée à l'électrification de certains procédés, ainsi qu'aux incertitudes concernant l'approvisionnement de combustibles d'origine renouvelable durable, telles que la biomasse ou le biogaz.

L'ensemble des leviers qui devraient permettre d'atteindre la cible Zéro Émissions Nettes, ainsi que leur faisabilité technique sont en cours d'identification. À titre d'exemple, le Groupe travaille sur des familles de projet basées sur des technologies matures mais non connues en interne (exemple : la géothermie), d'autres non matures en externe (exemple : pompes à chaleur haute température) et reste en veille sur d'autres technologies émergentes.

La stratégie climat se fait sans recours aux crédits carbone pour compenser des émissions de CO_2 générées par les activités directes ou indirectes du Groupe, conformément au standard SBTi. En référence à la hiérarchie vertueuse des leviers, les actions sont exclusivement orientées dans une logique de réduction des émissions de CO_2.

(1) Les données indiquées dans ce graphique sont des valeurs nettes, dans un souci de cohérence avec les outils de pilotages internes. La différence entre les valeurs brutes et nettes correspond à l'énergie revendue par l'Entreprise. Cette méthodologie est clairement énoncée dans un référentiel interne. La différence entre les deux valeurs est faible (< 0,5 % en 2024).
(2) La projection 2026-2030 est basée sur une hypothèse de production à iso-volume.

Émissions bloquées

Le groupe Michelin possède un certain nombre d'actifs ayant une durée de vie pouvant dépasser plusieurs décennies, et dont l'usage peut générer des émissions de CO_2 (par exemple, une chaudière à gaz d'un site industriel, utilisée pour produire de l'énergie thermique). La possession de ces équipements ne compromet pas l'atteinte de nos cibles de décarbonation à 2030.

Au-delà de 2030, en s'appuyant sur le travail d'identification des nouvelles familles de technologies, le Groupe devrait être en mesure de faire évoluer ce parc d'actifs pour atteindre ses cibles 2050 (la stratégie de transition énergétique vers la sortie du charbon d'ici 2030 illustre la capacité du Groupe à anticiper ces transformations).

4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique

Méthodologie

L'énergie consommée par les sites du Groupe se répartit en 3 catégories principales : (i) combustibles consommés pour la génération de vapeur, d'eau chaude ou d'électricité, (ii) vapeur ou eau chaude achetée à des fournisseurs d'énergie, (iii) électricité.

Les données élémentaires liées aux consommations d'énergie sont mesurées par les sites, selon un référentiel interne, via un système de centralisation informatique. Elles sont consolidées et ventilées à la maille du Groupe par un système automatisé.

Un processus de revue périodique est mis en place à différents niveaux du Groupe pour assurer la cohérence de la remontée des données.

Consommation d'énergie et mix énergétique	2023		2024	
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon (E1-5-38a)	680 258	MWh	620 827	MWh
Consommation de combustibles provenant du pétrole brut et des produits pétroliers (E1-5-38b)	66 904	MWh	44 211	MWh
Consommation de combustibles provenant du gaz naturel (E1-5-38c)	3 893 250	MWh	3 452 706	MWh
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles (E1-5-38d)	-	MWh	-	MWh
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur ou de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles (E1-5-38e)	2 793 997	MWh	2 444 544	MWh
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE SOURCES FOSSILES (E1-5-37A)	**7 434 409**	**MWH**	**6 562 287**	**MWH**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	*68 %*		*63 %*	
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE SOURCE NUCLÉAIRE (E1-5-37B)	**470 505**	**MWH**	**358 356**	**MWH**
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	*4 %*		*3 %*	
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables (E1-5-37c (i))	134 282	MWh	305 375	MWh
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (E1-5-37c (ii))	2 945 711	MWh	3 181 865	MWh
Énergie renouvelable produite et consommée sur le site (E1-5-37c (iii))	-	MWh	-	MWh
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE PROVENANT DE SOURCES RENOUVELABLES (E1-5-37C)	**3 079 993**	**MWH**	**3 487 241**	**MWH**
Part de la consommation provenant de sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	*28 %*		*34 %*	
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE LIÉE AUX OPÉRATIONS PROPRES (E1-5-37)	**10 984 907**	**MWH**	**10 407 884**	**MWH**
Intensité énergétique basée sur le chiffre d'affaires (E1-5-40)	**388**	**MWh/M€**	**383**	**MWh/M€**
Intensité énergétique des activités dans des secteurs à fort impact climatique basée sur le chiffre d'affaires [1] (E1-5-40)	**388**	**MWh/M€**	**383**	**MWh/M€**

(1) Toutes les activités industrielles du Groupe ont un Code NACE dans les sections A à H. Les activités industrielles ont majoritairement le Code NACE C22.1.1 (Fabrication et rechapage de pneumatiques).

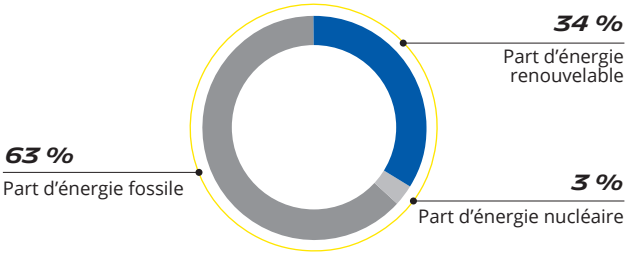
Les données indiquées dans ce tableau sont des valeurs brutes.

Réduire la consommation énergétique des sites constitue le premier levier de sobriété, cité dans la hiérarchie vertueuse des leviers. Entre 2023 et 2024, on observe une réduction de - 5,3 % de la consommation d'énergie en valeur absolue[1].

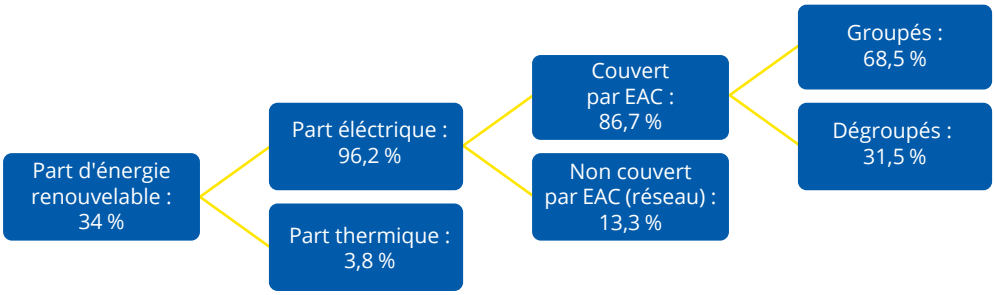
Cependant, la baisse de la production en 2024 a impacté significativement la performance énergétique des sites industriels. Cela se traduit par une dégradation de + 0,35 % du ratio mesurant l'efficacité énergétique, sur la même période. Malgré les efforts continus réalisés par les sites en matière de bonnes pratiques (ex. : mise sous contrôle des fuites de fluide ou application des consignes de température par saison), le résultat n'est pas à la cible de réduction attendue, fixée à - 3 % par an.

La performance est majoritairement impactée par les consommations fixes, liées à la volatilité des volumes de production, entraînant des fermetures et redémarrages inattendus de certains sites. La maîtrise de ces arrêts de production représente un réel défi.

RÉPARTITION DU MIX ÉNERGÉTIQUE 2024



Le tableau résumant la répartition du mix énergétique indique une progression continue de la part d'énergie issue de sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie. En 2024, l'énergie renouvelable représente plus d'un tiers du mix énergétique total consommé par l'Entreprise (34 % contre 28 % en 2023). En voici le schéma de répartition :



L'électricité représente la majeure partie de l'énergie renouvelable consommée (plus de 95 % en 2024).

Conformément à la méthodologie basée sur le marché, l'électricité achetée n'est considérée « d'origine renouvelable » et non émettrice de CO_2 que si chaque MWh est associé à un certificat d'attribut énergétique (EAC), groupé ou dégroupé [2], attestant d'une source de production renouvelable. Cela représente plus de 85 % de l'électricité renouvelable consommée, soit 61 % de la consommation d'électricité totale. La part d'énergie thermique renouvelable dans la consommation d'énergie renouvelable passe, quant à elle, de 1,7 % en 2023 à 3,8 % en 2024.

La part d'énergie fossile (63 %) correspond aux combustibles fossiles consommés pour produire de l'énergie thermique sur les sites, ainsi qu'aux combustibles fossiles utilisés pour la production de l'électricité achetée sur le réseau. Cette part tend à diminuer avec les projets de conversion de chaufferies vers des énergies moins carbonées, réalisés, en cours et planifiés à l'horizon 2030 sur les sites industriels, ainsi qu'à la stratégie d'achat d'électricité garantie d'origine renouvelable. Concernant le charbon, on observe une baisse de la consommation du charbon dans nos installations propres de 9,6 % entre 2023 et 2024. Celle-ci est principalement liée à une diminution significative de la consommation de charbon sur le site de Bassens.

La part d'énergie nucléaire est uniquement liée à la part nucléaire du mix énergétique issu de la production d'électricité acheté sur le réseau. Elle est également vouée à diminuer avec la stratégie d'achat d'électricité garantie d'origine renouvelable.

(1) À périmètre constant : les données n'incluent pas la consommation énergétique des sociétés Euromaster et RLU, uniquement intégrées dans l'atterrissage CO_2 en 2024, conformément au périmètre SBTi.

(2) Le terme groupé désigne l'acte d'achat du MWh d'énergie et de l'EAC associé auprès d'un même fournisseur. 69% des achats d'électricité renouvelables ont été associés à des EAC groupés, sous forme de Garantie d'Origine (GO) ou International Renewable Energy Certificats (I-REC). Le terme dégroupé désigne l'achat d'électricité physique auprès d'un premier fournisseur, complété d'achats d'EAC auprès d'un second. Cela représente 31 % des EAC, sous forme de GO, I-REC et green electricity certificates (GEC).

4.2.9.6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES

Méthodologie scopes 1 & 2

Conformément aux règles édictées par le *GHG Protocol*, le calcul des émissions de CO_2 se base sur les données élémentaires d'énergie (cf. ESRS E1 Exigence de publication E1-5) et sur les facteurs d'émissions reconnus. L'opération est effectuée automatiquement, par un système informatisé, en multipliant l'énergie consommée par le facteur d'émission associé.

Les émissions de CO_2 de scopes 1 & 2 pilotées par Michelin sont présentées, par défaut, selon la méthode basée sur le marché. Ce levier marché traduit le progrès de réduction des émissions de CO_2 lié à la stratégie de l'Entreprise, dans le cadre de son engagement pour la transition énergétique (levier « Renouveler » de la politique Environnementale).

En 2024, le périmètre inclut les émissions des sites industriels et R&D Michelin historiques, ainsi que les sociétés Camso, Fenner et Multistrada, déjà intégrées en 2023. À cela s'ajoute la réincorporation des sites industriels de Lehigh, l'inclusion du site industriel de RLU, ainsi que l'inclusion d'Euromaster (qui, jusqu'en 2023, n'était pas inclus dans le périmètre cible SBTi de 95 % de couverture).

	Données rétrospectives				Jalons et années cibles		
Émissions totales de GES	**Année de référence 2019** *(tCO_2e)*	**2023** *(tCO_2e)*	**2024** *(tCO_2e)*	**Évolution 2024/2023** *(%)*	**2030 vs 2019**	**Cible annuelle en % sur la période 2019-2030**	**2050 vs 2019**
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 1							
Émissions brutes de GES (gaz à effet de serre) du scope 1 (E1-6-48a et E1-6-50a)	1 725 839	1 049 930	956 909	- 8,9 %			
Émissions de GES du scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (E1-6-48b)	808 242	445 211	343 448				
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (E1-6-48b)	46,8 %	42,6 %	35,9 %				
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 2							
Émissions brutes de GES du scope 2 (basé sur la localisation) (E1-6-49a et E1-6-50a)	2 044 611	2 035 084	1 972 949	- 3,1 %			
Émissions brutes de GES du scope 2 (basé sur le marché) (E1-6-49b et E1-6-50a)	1 713 199	1 271 594	1 069 582	- 15,9 %			
ÉMISSIONS DE GES DES SCOPES 1 + 2							
Émissions brutes de GES des scopes 1 + 2 (basé sur la localisation)	3 770 450	3 085 014	2 929 858	- 5,0 %			
Émissions brutes de GES des scopes 1 + 2 (basé sur le marché)	3 439 038	2 321 524	2 026 491	- 12,7 %	- 47,2 %	- 4,2 %	- 90 %
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 3 ESSENTIEL + OPTIONNEL (E1-6-51)							
Émissions de GES brutes du scope 3 essentiel	14 933 938	13 536 955	12 652 988	- 6,5 %			- 90 %
Émissions de GES brutes du scope 3 optionnel			115 000 000				
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES BASÉ SUR LA LOCALISATION (SCOPES 1 + 2+ 3 ESSENTIEL) (E1-6-52A)	**18 704 388**	**16 621 969**	**15 582 846**	**- 6,3 %**			
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES BASÉ SUR LE MARCHÉ (SCOPES 1 + 2+ 3 ESSENTIEL) (E1-6-52B)	**18 372 976**	**15 858 479**	**14 679 479**	**- 7,4 %**			

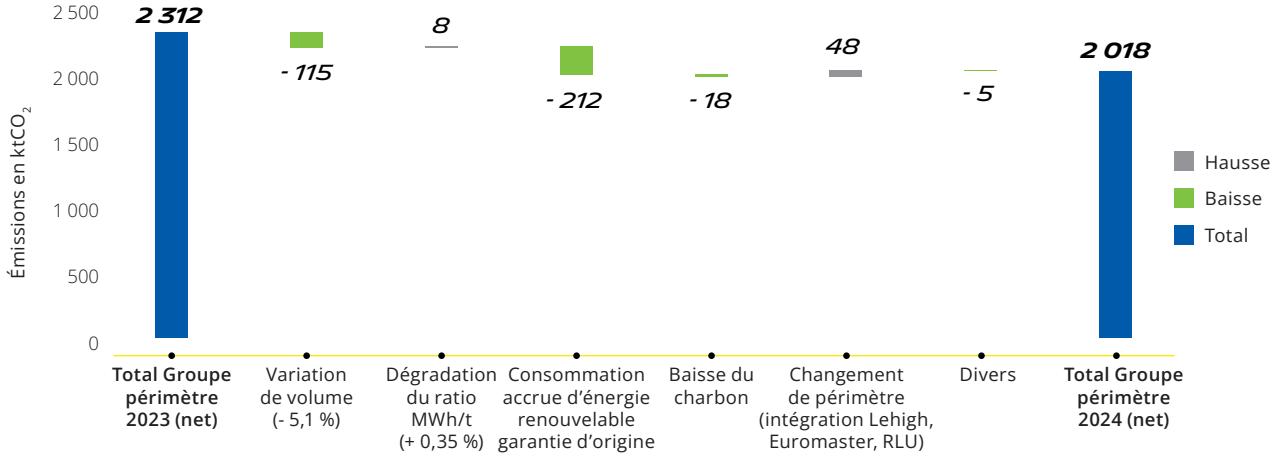
Intensité des GES basée sur le chiffre d'affaires	**2023**	**2024**	**Évolution 2024/2023** *(%)*
Intensité des GES (basée sur la localisation) (E1-6-53)	586 $tCO_2e/M€$	573 $tCO_2e/M€$	- 2,3 %
Intensité des GES (basée sur le marché) (E1-6-53)	560 $tCO_2e/M€$	540 $tCO_2e/M€$	- 3,5 %

En 2024, les émissions de CO_2 biogènes résultant de la combustion de biomasse pour la production d'énergie thermique représentent environ 21 400 tonnes sur le périmètre de scope 1 et environ 41 200 tonnes sur le périmètre de scope 2 [1]. Le Groupe n'a pas connaissance d'émissions de CO_2 biogène liées à son scope 3.

En 2024, les émissions brutes de CO_2 fossile des sites industriels du Groupe, sont en baisse de 12,7 % par rapport à 2023. Ces progrès reposent sur la démarche de sobriété décrite dans la section 4.2.8.3 Une contribution clé au changement climatique au travers des émissions directes et indirectes de GES ci-dessus, et sur les achats additionnels d'électricité garantie d'origine renouvelable décrits dans la section 4.2.9.3 Cibles et contributions quantitatives par leviers sur la période 2019-2030 (scopes 1 & 2) ci-dessus.

CONTRIBUTION DES DIFFÉRENTS LEVIERS AU PROGRÈS RÉALISÉ ENTRE 2023 ET 2024 [2]

Réduction des émissions de CO_2 entre 2023 et 2024



(1) Ces émissions de CO_2 biogènes sont comptabilisées séparément des émissions de CO_2 fossiles, conformément aux règles de comptabilité en vigueur. Dans le calcul scope 2, ne sont pas comptabilisées les émissions biogènes liées à l'achat d'électricité issue de biomasse garantie par des certificats d'origine « non-spécifique ». Un plan d'action est en cours pour ne plus consommer ce type d'électricité, qui n'est pas aligné avec les orientations du Groupe pour l'achat d'électricité d'origine renouvelable.

(2) En cohérence avec les outils internes utilisés pour le pilotage, les données indiquées dans ce graphique sont des valeurs nettes. La baisse par rapport à 2023 est de 12,7 %.

ÉMISSIONS SCOPE 3

Émissions de GES scope 3 par catégories	Données rétrospectives Année de référence 2019 *(tCO_2e)*	2023 *(tCO_2e)*	2024 *(tCO_2e)*	Évolution 2024/ 2023 *(%)*	Jalons et années cibles 2030 vs 2019	Cible annuelle en % sur la période 2019-2030	2050 vs 2019
ÉMISSIONS SIGNIFICATIVES DE GES DU SCOPE 3 ESSENTIEL PAR CATÉGORIES							
Catégorie 1 : Biens et services achetés (E1-6-51)	10 507 887	9 474 812	9 015 849	- 4,8 %			
Catégorie 2 : Biens d'équipement (E1-6-51)	564 142	569 102	549 634	- 3,4 %			
Catégorie 3 : Activités liées au carburant et à l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2) (E1-6-51)	574 953	466 416	426 756	- 8,5 %			
Catégorie 4 : Transport et distribution en amont (E1-6-51)	1 291 871	1 189 177	874 072	- 26,5 %			
Catégorie 5 : Déchets générés par les activités (E1-6-51)	61 708	118 672	108 140	- 8,9 %			
Catégorie 6 : Déplacements professionnels (E1-6-51)	43 327	30 570	38 656	26,5 %			- 90 %
Catégorie 7 : Déplacements des employés (E1-6-51)	213 483	224 134	223 512	- 0,3 %			
Catégorie 8 : Actifs loués en amont (E1-6-51)	40 238	41 237	40 257	- 2,4 %			
Catégorie 9 : Transport et distribution en aval (E1-6-51)	981 722	737 473	720 445	- 2,3 %			
Catégorie 12 : Traitement en fin de vie des produits vendus (E1-6-51)	270 820	247 043	239 797	- 2,9 %			
Catégorie 14 : Franchises (E1-6-51)	233 588	250 584	260 746	4,1 %			
Catégorie 15 : Investissements (E1-6-51)	150 199	187 735	155 124	- 17,4 %			
TOTAL DES ÉMISSIONS SCOPE 3 ESSENTIEL	**14 933 938**	**13 536 955**	**12 652 988**	**- 6,5 %**			
Émissions de CO2 sur le périmètre de la cible SBTi 2030 (1)	10 766 859	9 201 524	8 659 577	- 5,9 %	- 27,5 %	- 2,5 %	
ÉMISSIONS SIGNIFICATIVES DE GES DU SCOPE 3 OPTIONNEL							
Catégorie 10 : Transformation des produits vendus (E1-6-51)	Non applicable pour Michelin						
Catégorie 11 : Utilisation des produits vendus (E1-6-51)	115 000 000						
Catégorie 13 : Actifs loués en aval (E1-6-51)	Non applicable pour Michelin						

(1) Périmètre de la cible SBTi 2030 : matières premières soit 85 % de la catégorie 1, activités liées à l'énergie soit 100 % de la catégorie 3, transport opéré par Michelin soit 29 % de la catégorie 4 + 100 % de la catégorie 9. Ces pourcentages sont établis sur l'année de référence 2019.

Méthodologie scope 3 et évaluation de la performance

Conformément aux règles édictées par le *GHG Protocol*, le calcul des émissions de CO_2 se fait, pour chaque catégorie, en couvrant les émissions suivantes :

	Description du périmètre	Explications des principales variations 2024 vs 2023
Catégorie 1	La catégorie 1 comprend tous les achats de produits et services, les matières premières constituant la part principale (85 % en 2019). La cible SBTi 2030 concerne uniquement les matières premières, soit 85 % de cette catégorie. Les données d'achats sont prises dans les bases de données internes, les facteurs d'émissions sont fournis par les fournisseurs ou, par défaut, dans des bases de données externes reconnues.	La variation vient principalement de la baisse des émissions des matières premières, du fait de la baisse des volumes et de la meilleure connaissance des facteurs d'émission des fournisseurs. Les émissions liées à l'achat de matières premières sont ainsi passées de 8,8 $MtCO_2$ en 2019 (année de référence) à 7,7 Mt CO_2 en 2023, et à 7,2 Mt CO_2 en 2024, soit - 18 % depuis 2019. Cette baisse est donc en ligne avec la cible SBTi.
Catégorie 2	La catégorie 2 comprend tous les achats d'équipements (CapEx). Les données d'achats sont prises dans les bases de données internes, les facteurs d'émissions sont pris dans des bases de données externes reconnues.	Peu de variations d'une année sur l'autre, cette catégorie étant liée au montant des CapEx du Groupe.
Catégorie 3	La catégorie 3 comprend les émissions liées à la mise à disposition de toutes les énergies sur site dans le Groupe (amont de l'énergie). Les émissions sont considérées donc dans cette catégorie suivant la définition « craddle to gate ». La cible SBTi 2030 concerne 100 % de cette catégorie.	La variation vient de la baisse de la consommation d'énergie, à laquelle s'ajoute l'augmentation des énergies renouvelables, de moindre empreinte carbone. Les émissions liées à la mise à disposition de l'énergie sont ainsi passées de 0,57 $MtCO_2$ en 2019 (année de référence) à 0,46 $MtCO_2$ en 2023, et à 0,43 $MtCO_2$ en 2024, soit - 26 % depuis 2019. Cette baisse est donc bien en ligne avec la cible SBTi de - 2,5 % par an (ou - 12,5 % de 2019 à 2024).
Catégorie 4	La catégorie 4 comprend toutes les émissions dues au transport des matières premières et semi-finis. Une partie (71 % en 2019) est opérée par les fournisseurs de matières premières. L'autre partie (29 % en 2019) est opérée par Michelin (caoutchouc naturel, semi-finis). La cible SBTi 2030 concerne uniquement le transport opéré par Michelin, soit 29 % de cette catégorie.	La variation entre 2023 et 2024 vient d'une meilleure estimation des émissions de transport opérées par nos fournisseurs de matière première (moins de volume transporté, baisse de l'empreinte carbone des moyens de transport, meilleure estimation du transport intercontinental).Les émissions liées au transport amont opéré par Michelin sont ainsi passées de 0,40 $MtCO_2$ en 2019 (année de référence) à 0,30 $MtCO_2$ en 2023, et à 0,30 $MtCO_2$ en 2024, soit - 25 % depuis 2019. Cette baisse est donc bien en ligne avec la cible SBTi de - 2,5 % par an (ou - 12,5 % de 2019 à 2024).
Catégorie 5	La catégorie 5 comprend tous les déchets des activités industrielles, comptabilisés suivant la méthodologie « cut-off » du *GHG Protocol* (la comptabilité carbone s'arrête avant les procédés de valorisation des déchets).	Peu de variations entre 2023 et 2024.
Catégorie 6	La catégorie 6 comprend les émissions dues aux déplacements professionnels, à savoir les émissions de CO_2 dues aux billets d'avions, train et voitures de location. Les émissions dues aux chambres d'hôtels ne sont pas comptabilisées par manque de données.	La variation vient de la hausse des déplacements en avion entre 2023 et 2024.
Catégorie 7	La catégorie 7 comprend les émissions des trajets domicile-travail estimées pour chacun des employés, avec des facteurs d'émission par pays.	La variation vient de la baisse des effectifs du Groupe.
Catégorie 8	La catégorie 8 comprend les émissions des voitures de leasing, locations immobilières, matériel informatique et matériel de manutention.	Peu de variations entre 2023 et 2024.
Catégorie 9	La catégorie 9 comprend les émissions de logistique sur l'aval des usines, sans les émissions dues au magasinage (déjà comptées dans les scopes 1 et 2). La cible SBTi 2030 concerne 100 % de cette catégorie.	La variation vient principalement de la baisse des volumes de ventes. Les émissions liées au transport aval sont ainsi passées de 0,98 $MtCO_2$ en 2019 (année de référence) à 0,74 $MtCO_2$ en 2023, et à 0,72 $MtCO_2$ en 2024, soit - 27 % depuis 2019. Cette baisse est donc bien en ligne avec la cible SBTi de - 2,5 % par an (ou - 12,5 % de 2019 à 2024).
Catégorie 11	Voir paragraphe ci-dessous : Focus sur le scope 3 usage	L'évolution de 130 $MtCO_2$ à 115 $MtCO_2$ vient d'un changement de méthodologie de calcul, plus précis, et non pas d'un progrès sur les émissions, difficile à évaluer.

	Description du périmètre	Explications des principales variations 2024 vs 2023
Catégorie 12	La catégorie 12 comprend les émissions dues à la collecte des pneus en fin de vie, avec la méthodologie « cut-off ». En suivant cette méthodologie, le Groupe comptabilise les émissions des quelques pneus mis en décharge sans valorisation ni matière, ni énergie.	La variation vient de la baisse des volumes vendus.
Catégorie 14	La catégorie 14 comprend les émissions des points de vente (pneus et maintenance véhicule) sous franchise, estimées d'après la mesure sur un échantillon de points de vente Euromaster.	La variation vient de la hausse du nombre de points de vente sous franchise.
Catégorie 15	La catégorie 15 comprend les émissions des sociétés mises en équivalence. Pour ces sociétés, le Groupe considère les émissions dues à leur consommation d'énergie, ainsi que les émissions dues à la culture d'hévéa pour le caoutchouc naturel (Changement d'usage des sols non comptabilisé, conformément à SBTi).	La variation vient principalement d'une baisse du chiffre d'affaires de sociétés de distribution.

Les catégories 10 et 13 ne sont pas pertinentes dans le cas de Michelin.

Conformément au standard *GHG Protocol,* qui fait référence pour la comptabilité carbone des entreprises, les émissions de CO_2 liées à l'usage des pneus sont optionnelles dans la comptabilité. Cela est dû au fait que l'impact des pneus est indirect dans la consommation de carburant du véhicule. Nous avons donc, d'une part, le scope 3 « essentiel » qui regroupe toutes les catégories du scope 3 à l'exception du scope 3 usage et, d'autre part, le scope 3 usage qui est « optionnel » au sens du *GHG Protocol.*

Focus sur le scope 3 usage

La catégorie 11 du scope 3 est particulièrement difficile à estimer, du fait de scénarios d'usage des véhicules (et donc des pneus) extrêmement variés et de données d'usage réel peu disponibles. Néanmoins, Michelin a progressé en 2024, non seulement dans l'estimation des émissions liées à l'usage de chaque type de pneumatiques, mais également en élargissant le périmètre des produits pris en compte.

Périmètre

Sont comptabilisées les émissions liées à l'usage des pneus Tourisme et Camionnettes et Poids lourds, ainsi que les émissions liées à l'usage des pneus de spécialité (Mining, Avion, Hors la route), et les émissions d'usage des pneus d'autres manufacturiers que le Groupe distribue via Euromaster.

Méthodologie de calcul

Les émissions d'usage de chaque gamme de pneu sont évaluées en prenant en compte :

- les données d'usage des analyses de cycle de vie ;
- des hypothèses de kilométrage moyen les plus crédibles d'après les données d'usage (prise en compte des pratiques de rechange prématuré, possibilité de revente des pneumatiques sur le marché de l'occasion) ;
- des hypothèses sur la motorisation des véhicules (part du thermique et de l'électrique).

Conformément au *GHG Protocol,* et contrairement aux pratiques d'analyse de cycle de vie, les résultats de cette catégorie « usage » sont présentés en TTW *(tank to wheel)* et non pas en WTW *(well to wheel)*. Cela signifie que les émissions de CO_2 dues aux phases amont de l'énergie des véhicules ne sont pas comptabilisées.

Remarque : Concernant la méthodologie de calcul des émissions de CO_2 scope 3 usage (catégorie 11), il n'y a pas de standard partagé par l'ensemble des manufacturiers de pneus.

Seule la JATMA (Japan Automobile Tyre Manufacturers Association Inc.) publie une méthodologie que peu de manufacturiers utilisent. Si cette méthodologie est intéressante du point de vue de la méthode de calcul, le paramétrage proposé ne semble pas refléter les conditions réelles d'usage (par exemple, le paramétrage de la durée de vie kilométrique est beaucoup plus faible que la durée de vie que Michelin peut constater lors de ses mesures).

En conséquence, par souci de vraisemblance, Michelin utilise pour 2024 des paramètres basés sur ses propres statistiques d'usage.

Si Michelin utilisait la méthodologie de la JATMA, les émissions de CO_2 du scope 3 usage seraient inférieures d'environ 30 % à 40 % à cette présente déclaration.

Résultat

L'évolution de 130 $MtCO_2$ [(1)] en 2023 à 115 $MtCO_2$ en 2024 ne vient pas d'un progrès sur les émissions (difficiles à évaluer).

Cette évolution s'explique par :

- un élargissement du périmètre aux pneus de spécialité ;
- un changement de méthodologie de calcul, plus précis.

L'application de cette nouvelle méthodologie permettra de suivre les progrès lors des prochaines publications.

(1) Valeur indiquée dans le Document d'enregistrement universel 2023.

4.2.9.7 Quotas CO_2

Le Comité de Gestion des Quotas de CO_2 du Groupe, créé en 2005, surveille les évolutions réglementaires relatives aux marchés et taxes carbone dans tous les pays où le Groupe est implanté industriellement. Son rôle est de définir les principes et les règles du Groupe en matière de gestion des quotas de CO_2, d'assurer leur mise en œuvre et de mener les études prospectives nécessaires.

Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

Les ambitions du Groupe sont compatibles avec la trajectoire *Net-Zero Emissions* (ZEN) en 2050, qui se fait sans recours aux crédits carbone pour compenser des émissions de CO_2 générées par les activités directes ou indirectes du Groupe, conformément aux normes SBTi. De ce fait, les crédits carbones générés par les projets des fonds dans lesquels le Groupe a investi ne sont pas déduits de l'empreinte carbone du Groupe.

Tarification interne du carbone

Depuis 2016, le Groupe applique un prix interne directeur du CO_2, afin d'intégrer cette dimension dans ses décisions d'investissements. Cela vise à orienter les investissements vers des solutions bas-carbone et anticiper la mise en place d'un prix mondial du carbone.

Ce prix interne directeur du carbone est applicable à tous les projets d'investissements du Groupe susceptibles d'impacter significativement, positivement ou négativement, ses émissions de CO_2 de scopes 1 et 2.

Il intervient dans deux outils d'aide à la décision :

- un outil d'évaluation de la profitabilité financière des investissements, applicable à l'ensemble des entités du Groupe : le prix interne permet de simuler l'impact qu'aurait une monétisation des échanges de CO_2 liés à un investissement sur sa valeur financière ;
- un outil de consolidation des projets à forts enjeux énergétiques (isolation de presse de cuisson, modernisation des éclairages, etc.). Cet outil est applicable à tous les projets industriels du périmètre historique du pneumatique, qui représente, en 2024, 97 % des émissions de scopes 1 et 2 du Groupe.

Le prix interne du carbone est également utilisé sur le périmètre logistique (scope 3) comme référence d'évaluation de solutions décarbonées.

Il est défini en tenant compte :

- de l'évolution du prix marché des quotas en Europe et des projections à 5 et 10 ans ;
- d'une analyse de sensibilité au prix interne directeur du CO_2 des ROI des projets d'énergie et des projets logistiques ;
- d'un benchmark externe des prix pratiqués par d'autres entreprises [(1)].

Il est fixé par les Gérants sur proposition de la Gouvernance Environnement et revu périodiquement : fixé à 50 € la tonne en 2016, puis 100 € en 2021, il a été rehaussé à 200 € la tonne à partir de 2023.

(1) Réponses au questionnaire CDP (Carbon Disclosure Project).

ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE	
Adaptation au changement climatique	
Impacts des risques climatiques physiques sur les activités commerciales, les actifs, les travailleurs, les matières premières, les retards et les coûts de la logistique	Michelin a des activités dans le monde entier qui pourraient être affectées par la fréquence accrue des aléas climatiques tels que les tempêtes, des inondations, des sécheresses et d'autres risques. La diversité des approvisionnements et l'interdépendance entre les nombreux facteurs nécessaires à la production de ses produits (infrastructures, énergie, disponibilité du personnel, moyens de transport, etc.) donne un caractère systémique aux conséquences du changement climatique.
OP **Risque**	

Introduction

Les effets du changement climatique sont déjà visibles et ils devraient s'aggraver à moyen terme (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat – IPCC). La manière dont Michelin aborde les effets du changement climatique est détaillée dans le chapitre 3 de ce DEU sur la gestion des risques. Ces risques concernent les éléments suivants des opérations et de la chaîne de valeur du Groupe :

- les **activités commerciales,** les **actifs** et les **salariés du Groupe :**

  Michelin a des activités dans le monde entier, qui pourraient être considérablement affectées par une fréquence ou une intensité accrue des vagues de chaleur, tempêtes et ouragans, inondations, sécheresses et autres risques naturels exacerbés par le changement climatique. Ne pas s'adapter à ces conditions pourrait entraîner des interruptions d'activité, des dommages matériels et des risques pour la santé et la sécurité des personnes ;

- les **matières premières :**
  - le changement climatique pourrait augmenter le coût de l'extraction et de la production des matières premières et avoir un impact sur leur disponibilité,
  - les infrastructures de production pourraient être endommagées, ce qui entraînerait une augmentation des coûts. Les événements météorologiques extrêmes pourraient également entraîner des pénuries de matières premières et une hausse de leurs prix ;

- le **caoutchouc naturel :**

  le changement climatique a un fort impact sur quatre paramètres climatiques clés pour la production de caoutchouc naturel : la température moyenne, les précipitations cumulées, le nombre de mois secs et le nombre de mois froids.
  - une étude commandée par Michelin (*Cartographie des impacts du changement climatique sur le caoutchouc naturel* – 2022 – Par FOREST AI & CIRAD) identifie un effet potentiel majeur et global du réchauffement climatique sur la production de caoutchouc naturel, notamment sur la période 2050-2100, susceptible de diminuer le potentiel de rendement de l'ensemble des zones actuelles de 5 à 20 % dans le scénario d'émission de gaz à effet de serre « SSP2 » *(« Middle of the Road » Shared Socioeconomic Pathways)* du GIEC, et davantage dans les zones plus sèches,
  - le changement climatique est susceptible d'augmenter la durée de la période d'immaturité en affectant la croissance immature, car les saisons sèches devraient être plus longues et/ou plus intenses,
  - les sécheresses extrêmes/les vagues de chaleur/le déficit hydrique ainsi que les fortes pluies et les inondations accrues par le changement climatique seront associés à une augmentation de la mortalité par hévéa ou à une baisse des rendements. En Thaïlande, en 2024, par exemple, de fortes pluies ont causé des pertes de récoltes,
  - les changements dans les conditions climatiques pourraient également avoir des impacts sur l'endroit où des ravageurs et des maladies spécifiques peuvent se propager et affecter les zones de production ;

- les **délais** et les **coûts de logistique :**
  - les conditions météorologiques extrêmes (canicules) et la perturbation du cycle de l'eau (stress hydrique) peuvent endommager les infrastructures de transport et perturber les chaînes d'approvisionnement, entraînant des retards de livraison et une augmentation des coûts logistiques, avec un impact potentiel sur le chiffre d'affaires de Michelin,
  - de plus, la chaîne de valeur de Michelin présente de nombreux intrants interdépendants nécessaires à la fabrication et à la distribution de ses produits (infrastructures, énergie, disponibilité de la main-d'œuvre, systèmes de transport, etc.) qui augmentent la gravité du risque ainsi que la présence de points de défaillance uniques.

4.2.10 UNE ÉTUDE DE L'EXPOSITION DU GROUPE AUX RISQUES PHYSIQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Une étude des risques climatiques physiques futurs susceptibles d'affecter les personnes et les biens comprend 2 étapes : 1 : analyse de leur exposition aux aléas climatiques projetés, puis 2 : analyse de leur vulnérabilité à ces aléas. L'exposition est liée à la localisation géographique des personnes et des biens. La vulnérabilité traduit leur propension à être défavorablement affectés par les aléas climatiques futurs, et dans quelle proportion.

Michelin a analysé l'exposition au climat actuel et aux conditions climatiques futures de 2030 et 2050 de 721 sites Michelin ou d'intérêt pour Michelin, incluant des sites de distribution, et de 227 sites de fournisseurs clés de matières premières. Les principaux facteurs de sélection des sites Michelin sont la présence du personnel et la criticité pour la continuité de l'activité. Le principal facteur de sélection des sites des fournisseurs de matières premières est l'importance de la continuité des activités. Les évaluations sont basées sur les modèles désagrégés SPP2-4.5 (réchauffement mondial moyen estimé en 2100 : 2,7 °C) et SSP5-8.5 (réchauffement mondial moyen estimé en 2100 : 4,4 °C) du GIEC. Les aléas climatiques considérés concernent notamment la chaleur (sèche et humide), le stress hydrique/sécheresse, les inondations, les vents forts et les glissements de terrain. Les niveaux d'exposition des sites à ces aléas climatiques et leur évolution sont cohérents avec les changements climatiques prévus par zone géographique.

Sur la base des résultats (en cours d'analyse détaillée), les principaux aléas climatiques auxquels sont exposés les sites du Groupe et de ses fournisseurs sont la chaleur, les inondations, le stress hydrique et les vents forts et très forts (tornades, typhons, ouragans, cyclones).

4.2.11 LA FORMALISATION EN 2024 D'UNE POLITIQUE D'ADAPTATION AUX RISQUES CLIMATIQUES PHYSIQUES

La « politique d'Adaptation aux risques climatiques physiques » du Groupe [(1)] s'inscrit dans le cadre de la politique RSE du Groupe. Elle traduit les meilleurs efforts du Groupe pour « gérer l'inévitable », en améliorant la résilience de sa chaîne de valeur au regard des risques physiques.

Cette politique s'applique à toutes les sociétés du Groupe et couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur. Elle tient compte de la nature systémique, sociétale et multidimensionnelle des conséquences des risques climatiques. Ces caractéristiques conduisent le Groupe, partout où il l'estime nécessaire, à influencer ou à collaborer avec des parties prenantes externes à sa chaîne de valeur. Les actions d'influence visent à mettre en mouvement les parties prenantes externes sur la voie de l'adaptation. Les actions collaboratives permettent au Groupe de contribuer aux mesures d'adaptation déjà initiées par des parties prenantes externes.

4.2.12 DES ACTIONS ET RESSOURCES DÉDIÉES AVEC UNE FEUILLE DE ROUTE STRUCTURÉE D'ICI À 2030

L'ambition du Groupe est d'évaluer l'exposition de l'ensemble des sites du Groupe, ainsi que d'autres sites clés de la chaîne de valeur, à partir de 2025. Une feuille de route sera définie en 2025, dans laquelle seront identifiés les sites Michelin nécessitant une analyse de vulnérabilité à horizon 2030. Les indicateurs associés, qui restent à définir, feront l'objet d'un suivi par la Gouvernance Environnementale du Groupe.

Les actions **menées en 2024** sont les suivantes :

- étude de l'exposition aux conditions climatiques futures de 2030 et 2050 de 721 sites Michelin ou d'intérêt pour Michelin et de 227 sites de fournisseurs clés de matières premières selon les critères explicités précédemment ;
- analyse de la vulnérabilité macro de 6 premiers sites Michelin aux aléas climatiques : niveaux projetés de risques et d'impacts en 2030 et 2050 et identification des éventuelles mesures d'adaptation nécessaires. L'objectif de ces six premières études est également d'élaborer une méthode d'analyse quantitative de cette vulnérabilité qui sera ultérieurement utilisée sur ses autres sites qui le requièrent ;
- déploiement de modules de sensibilisation et de formation au changement climatique et à l'adaptation au changement climatique.

Les risques liés à l'approvisionnement en caoutchouc naturel sont couverts par un plan d'actions qui a été poursuivi en 2024 et se poursuivra au-delà avec les actions suivantes : diversification des sources d'approvisionnement, programmes de sélection et d'amélioration variétale, et promotion des pratiques agricoles les plus résilientes.

(1) Voir le site du groupe Michelin, https://www.michelin.com/en/sustainability/company/planet/climate-action.

Les actions **prévues à partir de 2025,** qui permettront d'enclencher des études de vulnérabilité pour les sites du Groupe qui le nécessitent et d'élaborer un plan d'action pour les fournisseurs, sont les suivantes :

- étude d'exposition aux conditions climatiques futures de 2030 et 2050 des sites Michelin non encore analysés, des sites Euromaster, des sites clients clés, des infrastructures de transport clés, des sites clés de valorisation des produits en fin de vie ;
- finalisation de la méthode d'analyse de la vulnérabilité climatique des sites Michelin et d'identification des éventuelles mesures d'adaptation nécessaires ;
- développement et expérimentation d'un outil SI interne basé sur la méthode susmentionnée pour permettre aux sites Michelin d'effectuer leurs évaluations de vulnérabilité et d'identifier les éventuelles mesures d'adaptation nécessaires ;
- priorisation des études de vulnérabilité à réaliser sur les sites Michelin au cours des 3 prochaines années ;
- définition et mise en œuvre d'un plan d'action pour engager les principaux fournisseurs de matières premières pour leurs propres sites dans la voie de l'adaptation, à l'horizon 2030.

À horizon 2030, les sites Michelin nécessitant une analyse de vulnérabilité suite aux analyses d'exposition, auront réalisé cette analyse avec le niveau de profondeur adéquat et identifié les éventuelles mesures d'adaptation locales pertinentes. Par suite, la prise en compte progressive dans les plans d'investissements et des charges opérationnelles sera opérée pour répondre aux actions d'adaptation nécessaires retenues.

D'ici à 2050, en fonction de l'exposition des sites aux aléas climatiques sur ces horizons, le Groupe a pour objectif de financer et de mettre en œuvre les mesures d'adaptation nécessaires sur ses sites, et d'influencer ou de collaborer si nécessaire avec des parties prenantes externes afin qu'elles mettent en œuvre des mesures d'adaptation. L'ensemble de ces actions clés contribue à la mise en œuvre opérationnelle de la politique d'Adaptation de Michelin.

4.2.13 DES INDICATEURS ET CIBLES EN CONSTRUCTION

Les objectifs de suivi de la mise en œuvre de la politique d'Adaptation du Groupe sont attendus en 2025. Le plan d'adaptation une fois construit sera intégré dans le processus stratégique du Groupe et s'affinera année après année. Les indicateurs pour le suivi et la mise en œuvre de celui-ci seront définis avec des cibles annuelles et pluriannuelles, dont les points de repère de 2030 et 2050. La démarche de gestion du risque viendra apporter la garantie de respect de l'engagement, et veillera à la réalisation des études et construction du plan d'adaptation. À ce titre, l'audit interne par la suite apportera une évaluation sur la mise en œuvre.

Les indicateurs connexes à définir seront suivis par la Gouvernance Environnementale.

4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE PREMIÈRE ESTIMATION DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION

Comme décrit ci-dessus, il est prévu de réaliser à horizon 2030 une évaluation de vulnérabilité sur les sites Michelin qui le nécessitent, avec identification des éventuelles mesures d'adaptation locales pertinentes. Ces études de vulnérabilité permettront d'estimer les effets financiers anticipés des risques physiques matériels, avec des critères de déclenchement d'action pour nourrir la construction des projets sur les sites qui seront à instruire, en cohérence avec les politiques de sécurité des biens et des personnes déjà existantes. Le Groupe étudie les éventuels effets financiers et disposera, progressivement à partir de 2025, sur la base des études réalisées sur les sites pilotes, d'une première estimation du coût des mesures d'adaptation.

4.3 POLLUTION (E2)



TROIS QUESTIONS À CYRIL DUPUCH, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT MATÉRIAUX

« L'impact santé, sécurité et environnement de nos produits et de nos opérations : une priorité absolue pour Michelin intégrée dans tous nos processus. »

Que représente l'enjeu de la pollution pour Michelin ? En particulier, comment le Groupe se positionne sur la problématique d'émissions de particules d'usure lors de la phase d'usage des pneumatiques ?

En termes d'analyse de cycle de vie de nos produits, il apparaît que le troisième impact le plus important est lié à l'émission de particules d'usure du pneu « TRWP » *(Tire and Road Wear Particles)* durant son usage. Il s'agit donc d'un enjeu majeur sur le plan environnemental, même si les TRWP présentent des caractéristiques très différentes des microplastiques. Conscient de cet impact, nous agissons à plusieurs niveaux pour réduire les émissions de particules d'usure. Notre expertise unique dans les matériaux nous permet de progresser toujours plus dans la maîtrise du phénomène d'abrasion grâce au développement de nouveaux matériaux et en limitant l'utilisation de matière dès l'étape de conception de nos produits. En mars 2022, une publication de l'ADAC (Association automobile allemande) nous a d'ailleurs reconnus comme le leader incontesté de la performance abrasion sur 143 pneus testés (tests de pneus été, hiver et *all season*[1]).

Il y a encore beaucoup à apprendre et à faire sur le sujet des TRWP. Nous poursuivons donc nos propres recherches pour réduire encore l'abrasion, mais nous voulons aussi engager l'ensemble de notre industrie pour accélérer sur ce sujet. Pour cela, nous travaillons avec des partenaires et d'autres acteurs du marché, comme l'illustre la création, fin 2023, de BioDLab, un laboratoire commun avec le CNRS, qui vise à mieux comprendre les mécanismes de dégradation des TRWP dans l'environnement.

Au sein de l'ETRMA (European Tyre & Rubber Manufacturers Association), nous avons fortement contribué à la définition d'une méthode de mesure des particules standardisée. Nous agissons également auprès des instances de régulation et soutenons les réglementations qui appliqueront des limites d'abrasion aux pneumatiques**.**

Par ailleurs, Michelin utilise des substances chimiques dans ses produits. Quelles actions le Groupe conduit, en particulier sur les substances dites « préoccupantes » et « extrêmement préoccupantes » ?

Depuis 20 ans, nous avons créé un Observatoire de l'environnement qui nous permet de surveiller l'évolution de la connaissance scientifique et d'analyser l'ensemble des informations externes sur chacune de ces substances. Sans attendre les évolutions réglementaires qui encadrent l'utilisation de ces substances, nous engageons des programmes de recherche dès les premiers signaux scientifiques. Ils permettent de développer des solutions alternatives, tout en garantissant le maintien des performances de nos produits.

Ce sont souvent des programmes longs, car il faut s'assurer que la substitution d'un composant ne va pas altérer la performance de nos produits, notamment sur le plan de la sécurité. Aussi, il y a plus de 20 ans, nous avons lancé un programme de recherche pour remplacer le résorcinol et le formol contenu dans les colles textiles. Aujourd'hui, nous utilisons de nouvelles colles, sans substance à risque, dans nos propres produits. Cette innovation a eu de plus un impact très large, car elle a été adoptée par nos fournisseurs de produits textiles et son utilisation se développe au-delà du secteur du pneumatique, grâce à ResiCare[2], qui a en charge sa commercialisation.

Enfin, l'un des impacts de Michelin concernant la pollution atmosphérique est lié à l'émission de composés organiques volatils (COV) ; que fait le Groupe en ce domaine ?

Nous nous sommes fixé l'ambition d'atteindre le zéro solvant organique volatil introduit dans la fabrication de pneumatiques d'ici 2050 avec un objectif intermédiaire de réduire de 50 % la consommation de COV rapportée à la production, d'ici 2030 par rapport à 2019.

Afin d'atteindre cet objectif ambitieux, nous investissons plusieurs champs de recherche simultanément : pour supprimer le caractère volatil ou organique des solvants, pour développer des solutions alternatives aux solvants ou pour optimiser le procédé de fabrication. En complément des innovations technologiques, Michelin met également un accent fort sur le changement culturel et l'adoption des bonnes pratiques dans ses sites de production, favorisant une réduction significative et rapide de l'utilisation des COV (25 % de réduction ces trois dernières années).

(1) Voir ADAC, 2021. Tyre wear particles in the environment. Allgemeiner Deutscher Automobil-Club, Tyre abrasion : wear and burden on the environment/31940 RMU, actualisé 03/2022.
(2) ResiCare est une entité du Groupe qui développe et commercialise une gamme de résines haute performance dédiée aux industriels.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
E2 – POLLUTION	
Pollution de l'eau, du sol et de l'air, pollution sonore	
Exigences croissantes limitant les impacts de la pollution de l'eau, du sol et de l'air liés aux microplastiques (particules d'usure des pneus et des routes) et aux substances (p. ex. 6PPD) Aval **Risque**	L'augmentation des exigences réglementaires en matière de pollution pourrait entraîner des seuils d'abrasion plus stricts pour les pneus et des réglementations sur les particules (TRWP) et les substances (6PPD), ainsi que des impacts liés aux services de Michelin. Dans la mesure où les pneus Michelin sont reconnus pour leur performance en abrasion supérieure à celle de leurs concurrents *premium*, cela pourrait représenter une opportunité pour Michelin.
Pollution de l'eau, du sol et de l'air liée à l'utilisation des pneus (TRWP) Aval **Impact négatif**	Le frottement entre les pneus et la route génère des particules d'usure (TRWP), influencées par divers facteurs. Depuis 2010, certaines études montrent leur présence dans l'environnement et leurs impacts potentiels. Toutefois, la connaissance scientifique du sujet en termes de connaissance des impacts et du comportement des TRWP, doit progresser. Michelin et l'industrie via le *Tire Industry Project* (TIP) ont une approche proactive sur les particules d'usure.
Pollution de l'eau, des sols et de l'air liée aux activités en amont Amont **Impact négatif**	La pollution dans la chaîne de valeur est liée principalement à la fabrication des matières premières, notamment biosourcées. Compte tenu de son poids, la filière caoutchouc naturel peut générer de la pollution, en particulier dans les sols (pesticides et engrais).
Pollution de l'eau et de l'air due à des opérations directes, y compris liées à des substances extrêmement préoccupantes et aux COV OP **Impact négatif**	La pollution de l'eau et de l'air peut inclure, pour les activités intérieures et extérieures exercées au sein du Groupe : ■ rejet d'eaux usées en raison de ses propres activités de fabrication ; ■ substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes ; ■ pollution de l'air, y compris les émissions de composés organiques volatils (COV), à l'intérieur et à l'extérieur, lors des processus de fabrication de produits en caoutchouc et de mélange et de pneus.
Pollution résultant des traitements des pneus en fin de vie Aval **Impact négatif**	Les pneus usés peuvent être collectés et traités de différentes manières, avec une hiérarchisation dans la valorisation de ces produits en fin de vie, ce qui pourrait entraîner divers impacts environnementaux de différentes natures. La recherche montre que ces impacts pourraient comprendre l'appauvrissement de la couche d'ozone, l'acidification, l'épuisement des ressources abiotiques, la formation d'ozone photochimique, la charge environnementale due à l'utilisation de matériaux.

Introduction

Comme tout acteur industriel, le groupe Michelin est extrêmement attentif au sujet de la pollution, notamment dans ses opérations et activités de production. Pour lutter contre la pollution, le cœur de l'approche du Groupe est de travailler sur la réduction des polluants à la source, avec un processus de priorisation des substances les plus à risques, dans une logique de substitution lorsque cela est techniquement et économiquement possible. Les risques liés à une éventuelle pollution des sols, de l'eau ou de l'air sont mis sous contrôle à travers le Système de management environnemental du Groupe.

Par ailleurs, il est essentiel de souligner que Michelin fabrique des produits de sécurité, exposés à de nombreuses agressions externes (température, sol, ozone, soleil…) ; ainsi, le Groupe utilise des substances qui visent à garantir une sécurité absolue dans l'usage de ses produits par ses clients.

Enfin, Michelin porte une attention particulière aux risques de pollution liés à l'usage de ses produits, en phase avec les réglementations et les attentes croissantes de la société. C'est le cas notamment des particules d'usure ou *tire and road wear particules* (TRWP), le sujet le plus matériel pour l'industrie du pneumatique sur le volet pollution. L'adhérence du pneu sur la route est une garantie vitale de la sécurité des conducteurs, mais la conséquence de cette adhérence est la génération de particules d'usure issues de la friction entre le pneu et le revêtement routier. C'est ce qu'on appelle le phénomène d'abrasion. Le Groupe, leader en termes de performance dans ce domaine, est pleinement engagé dans la réduction de cette abrasion, en s'appuyant notamment sur sa maîtrise des matériaux et en encourageant des évolutions réglementaires plus exigeantes en la matière.

4.3.1 L'IDENTIFICATION DES ENJEUX MAJEURS EN TERMES DE POLLUTION

Dans le domaine de la pollution, l'identification des enjeux a été réalisée avec l'outil d'analyse du cycle de vie ou ACV (voir section 4.1.5.1 Synthèse des principales politiques du présent document), et non au travers d'une analyse LEAP *(locate, evaluate, assess and prepare)*. Les niveaux d'impacts, risques et opportunités sont les suivants :

- **la phase d'usage** est la plus impactante, en partie à cause des particules d'usure (TRWP) :
  - de nombreux facteurs influencent la génération de ces particules : la conception des pneus et des véhicules, le revêtement et la sinuosité des routes, le comportement de conduite ou les conditions météorologiques. Depuis 2010, les résultats des études examinant ces particules ont fourni des preuves de leur présence dans l'environnement et une première évaluation de leur impact. Des projets sont également en cours pour tester l'efficacité de mesures d'atténuation des impacts potentiels. Un état de la connaissance de la profession est consolidé dans le Livre blanc produit par le *Tire Industry Project* (TIP [1]),
  - l'augmentation des exigences réglementaires en matière d'émissions de particules d'usure pourrait entraîner une augmentation des OpEx voire des CapEx liée à la conception produits, au développement de nouveaux produits. Ce peut être à la fois un risque mais aussi une opportunité pour un Groupe leader comme Michelin ;
- **les matières premières** sont la deuxième phase la plus impactante. L'impact principal est lié à l'écotoxicité des matières premières biosourcées, en raison de l'utilisation de produits phytosanitaires, principalement les fertilisants et des pesticides. Aujourd'hui, la matière première biosourcée la plus utilisée dans le Groupe est le caoutchouc naturel ;
- **le cas du traitement des pneus en fin de vie** (ELT) n'est pas traité dans cette ACV, mais considéré dans le cadre du volet ELT de la politique Environnementale [2]. Néanmoins, le Groupe a conscience du risque de pollution, notamment des sols, par exemple lié à la lixiviation des pneus usagés mis en décharge ;
- **la phase de fabrication** a un impact plus limité. Cependant, une analyse préliminaire indique un risque d'émission au-delà du seuil mentionné pour certaines substances [3]. Il sera traité ici des rejets dans l'eau ou dans l'air induits par les activités industrielles du Groupe, ainsi que l'utilisation des substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes dans certaines formulations de pneumatique. Les contributions des substances préoccupantes sont insuffisamment prises en compte dans les outils actuels de l'ACV. Néanmoins, elles sont tout de même considérées comme matérielles dans la mesure où certaines sont utilisées dans les formulations et/ou générées dans les opérations du Groupe.

4.3.2 CADRE GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE POLLUTION

Les impacts, risques et opportunités sont intimement liés les uns aux autres et sont considérés de manière systémique dans la stratégie de lutte contre la pollution. Ils sont ainsi couverts par la politique Environnementale du Groupe, qui identifie et évalue les risques de pollution ; certains font l'objet d'une politique spécifique ou d'un programme dédié.

La mise en œuvre de la politique de Gestion des risques chimiques permet à la fois d'identifier et d'évaluer les substances les plus à risques. Elle priorise la substitution lorsque cela est techniquement possible et s'accompagne de restriction d'utilisation de substances et d'un processus de validation HSE des nouvelles matières premières.

En priorisant la réduction des sources de pollutions chimiques dès la conception, l'approche de Michelin permet de minimiser les pollutions industrielles liées à ses opérations propres, ainsi que les pollutions diffuses liées à l'usage de ses produits.

Le volet de la politique Environnementale concernant les sites industriels traite de l'atténuation des impacts par la maîtrise des risques de pollution chronique ou accidentelle, notamment grâce à la mise en place d'un Système de management de l'environnement compatible avec la norme ISO 14001. Sur la pollution, la politique précise la démarche suivante :

- identifier les risques pour l'environnement ;
- maîtriser le risque à un niveau tolérable, par la réduction à la source ou, à défaut, le traitement des pollutions (prévention et protection, en marche normale et dégradée) ;
- respecter les réglementations.

Dans cette politique, une attention particulière est portée aux émissions de composés organiques volatils (COV), le principal enjeu du Groupe en termes de pollution atmosphérique liée à ses opérations propres. L'ambition du Groupe est de viser zéro solvant organique introduit lors de la fabrication d'un pneu à l'horizon 2050.

S'il n'existe pas encore de déclinaison spécifique aux particules d'usure liées au phénomène d'abrasion dans la politique Environnementale, un travail est en cours dans le cadre d'un programme dédié aux TRWP créé mi-2023.

Chaque impact, risque et opportunité sur le sujet de la pollution fait l'objet de parties dédiées, incluant les politiques, les actions et les cibles : particules d'usure (TRWP), pollution de l'air et de l'eau dans les opérations propres, substances chimiques, pollution de la chaîne de valeur amont.

(1) Voir pour le Livre blanc du TIP sur les TRWP, https://tireindustryproject.org/news/tire-industry-project-commitment-to-addressing-tire-and-road-wear-particles/.
(2) Voir section 4.6 Utilisation des Ressources et Économie Circulaire (E5) de ce document.
(3) Michelin n'a pas d'émission chronique dans le sol pour ses opérations propres, ce sujet est donc considéré comme non-matériel.

4.3.3 L'AMBITION HISTORIQUE DU GROUPE EN MATIÈRE DE PARTICULES D'USURE (TRWP) COUPLÉE AVEC UNE ACCÉLÉRATION DES MOYENS ASSOCIÉS, Y COMPRIS AVEC L'INDUSTRIE

Les TRWP sont des microparticules composées d'environ 50 % d'élastomères issus du pneumatique et 50 % des minéraux et de poussières provenant des routes. Ce ne sont donc scientifiquement pas des microplastiques, comme le considère la réglementation en Europe[1].

Elles présentent des caractéristiques très différentes des microplastiques usuels provenant du plastique commun (bouteilles, emballages, textile, etc.), notamment en termes de dégradabilité, de taille, de composition et de densité. Même si peu d'articles scientifiques ont été publiés sur le sujet, leur biodégradation semble être beaucoup plus rapide que celle des microplastiques. Des études supplémentaires sont nécessaires. C'est pourquoi Michelin a créé en 2023 le BioDLab avec le Conseil national de la recherche scientifique (CNRS) français.

Un programme TRWP ambitieux et une performance différenciante de Michelin sur l'abrasion

Le programme TRWP est né de la volonté d'agir et d'embarquer l'ensemble de l'industrie du pneu et de ses écosystèmes vers la vision TRWP développée par Michelin : « All sustainable emissions[2] ». Les objectifs du programme sont de formuler une stratégie cohérente et complète, de la décliner en plans d'action et d'aider à la prise de décision. Grâce au financement de programmes de recherche, tant en interne qu'en externe, le Groupe cherche à approfondir sa compréhension des impacts potentiels des TRWP. L'objectif est de concevoir de nouveaux matériaux qui contribueront à réduire ceux-ci. Une première stratégie sera proposée lors de la remise à jour de la politique Environnementale en 2025.

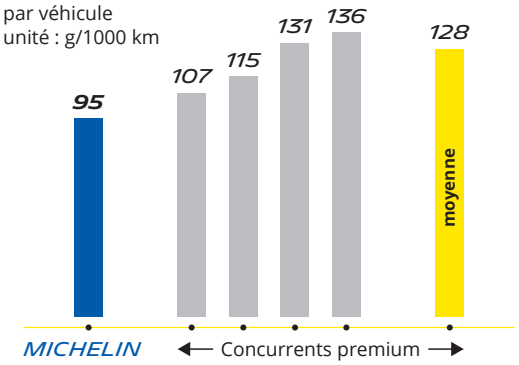
Historiquement, Michelin s'est engagé à réduire les émissions générées par l'abrasion des pneumatiques sur la route en étant le leader en termes de longévité ou de durée de vie sur usure de ses pneumatiques. Cette approche s'appuie sur son expertise en matière de matériaux et une stratégie de conception qui a toujours été axée sur l'optimisation de l'utilisation des matières premières. Michelin est reconnu comme le leader du marché en termes d'émissions de particules, loin devant ses concurrents *premium*, comme l'illustrent par exemple les tests de l'ADAC (2022) – l'association automobile allemande[3].

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE PARTICULES À CHAQUE NOUVELLE GAMME



(1) Définition de l'ECHA (European Chemicals Agency).
(2) Industrie et Écosystème du pneu (OEM, Construction de routes, Gestion de l'eau, ONG, Autorités Locales, Académique, ...), guidé par Michelin si nécessaire.
(3) Voir ADAC, 2021. Tyre wear particles in the environment. Allgemeiner Deutscher Automobil-Club, Tyre abrasion : wear and burden on the environment/31940 RMU, actualisé 03/2022.

ÉMISSIONS DE PARTICULES : MICHELIN VS MANUFACTURIERS PREMIUM



Une accélération des actions et ressources concernant les TRWP

Michelin est engagé fortement sur le sujet des particules avec un plan d'action mondial, qui recouvre des actions internes et externes, ainsi que différents niveaux d'intervention (évitement et réduction de l'impact potentiel) :

- En interne des actions clés ont été menées en 2024 :
  - Le Groupe a développé un système qui permet de capturer, trier, compter et qualifier les particules émises au plus près du pneumatique en usage avec une grande précision. Ce projet « SAMPLE » a été présenté au *Tire Technology Expo* 2024, et les résultats de cette recherche sont partagés avec la communauté scientifique comme le CARB (California Air Resource Board), l'UCR (University of California, Riverside) et l'industrie du pneumatique, pour mieux comprendre et réduire l'impact environnemental des particules d'usure. Ce système est aujourd'hui opérationnel.
  - Le BioDLab, laboratoire commun entre Michelin et le CNRS créé en 2023, est consacré à l'étude de la dégradation et biodégradation des gommes des pneumatiques dans le but de la maîtriser afin d'en réduire l'impact dans l'environnement. Un premier article [(1)] a été publié sur la compréhension des mécanismes de dégradation des polymères constituant les particules d'usure du pneu.
- En parallèle, des actions en externe ont été menées en 2024 :
  - Un des enjeux clés pour le Groupe est, en fonction des connaissances scientifiques disponibles, d'explorer des alternatives à des potentielles substances préoccupantes. Dans cette perspective, Michelin, associé depuis 2022 au Consortium mené par l'USTMA (US Tire Manufacturers Association), contribue au travers de l'*Alternative Analysis* [(2)] à analyser les différentes substances alternatives à la 6PPD, substance présente dans presque toutes les formulations pour tous les pneumatiques et remplissant la fonction essentielle de protection du caoutchouc contre les réactions avec l'ozone et l'oxygène. Fin 2020, une étude a été publiée alléguant que la 6PPD-quinone, un produit de transformation de la 6PPD, pourrait avoir des effets sur certaines espèces de poissons sous certaines conditions dans le nord-ouest des États-Unis. Aucun résultat similaire sur la vie aquatique n'a été allégué ou rapporté en Europe. La recherche sur ce sujet est dynamique et continue d'évoluer. Néanmoins, Michelin travaille en collaboration et avec diligence avec diverses associations professionnelles de l'industrie sur des alternatives viables au 6PPD. Après une première pré-étude sur soixante substances candidates, cinq ont pu être retenues en 2024 pour poursuivre des tests. Une synthèse formelle des résultats est envisagée pour mi-2026 afin d'aider à choisir la meilleure substance alternative à la 6PPD. Les coûts et ressources dédiées sont partagés entre les manufacturiers.
  - Michelin soutient la mise en place de réglementations à seuil pour éliminer du marché les pneumatiques les plus émetteurs de particules et ce partout dans le monde. C'est dans ce contexte que Michelin contribue à la définition d'une méthode de test standardisée du niveau d'émissions des particules de pneumatiques avec les autres membres de l'ETRMA (European Tyre and Rubber Manufacturers' Association), notamment dans le cadre du règlement Euro 7. En 2024, une campagne de tests croisés sur des pneus pour véhicules de tourisme a été conduite. Cela permettra ensuite d'établir les seuils acceptables en 2025 pour mise en œuvre à partir de 2028.

(1) « Study of Sequential abiotic and biotic degradation of styrene butadiene rubber », Science of the Total Environment, volume 926, 20 mai 2024, 171928.
(2) Auprès du Department of Toxic Substances Control (DTSC), Californie.

- Dans le but d'accélérer l'avancement de la recherche scientifique, Michelin est membre fondateur du « Tire Industry Project » (TIP, https://tireindustryproject.org/), en collaboration avec neuf autres fabricants de pneumatiques. Le TIP a initié des études pour collecter, caractériser et comprendre la composition et la dispersion de ces particules issues de l'abrasion des pneumatiques. Ces recherches visent également à évaluer les impacts potentiels des TRWP sur l'environnement, ainsi que des actions de mitigation. En 2024 [1], les dirigeants des 10 membres du TIP ont approuvé un nouveau plan de travail pour 2024-2025. En plus de la poursuite des efforts de recherche, ce plan comporte un volet d'atténuation des impacts potentiels, avec un engagement à lancer des projets pilotes avant la fin de 2025 (par exemple, la collecte et filtration des eaux de ruissellement).

En 2024, ces actions ont nécessité un investissement financier auquel s'est ajouté le temps dédié par les membres du Programme TRWP et du Comité Domaine Pollution. De plus, des projets sont identifiés dans le plan d'investissements des 5 prochaines années, afin de continuer à déployer la stratégie du Groupe sur cet enjeu.

Une cible et une métrique en cours de construction pour les TRWP

Michelin prévoit de formuler des ambitions à la fois sur les émissions et sur leurs impacts connus, une fois définis les moyens de les mesurer. Afin de mesurer ses progrès, le programme TRWP fait un suivi de l'avancement des délivrables planifiés.

La métrique relative aux TRWP selon les ESRS [2] est directement liée aux volumes de vente et non à la performance environnementale du pneumatique. Outre qu'elle serait très approximative, cette métrique n'incite pas au progrès, ni ne permet une comparaison objective avec les autres acteurs du marché et dans la durée. Afin de permettre un suivi du progrès continu concernant cet impact très complexe, le Groupe travaille, dans le cadre du programme TRWP, à définir un indicateur plus adapté qui pourrait être partagé avec l'industrie [3]. Une telle métrique devrait se baser sur des données d'abrasion dans un cadre normé (par exemple, le règlement Euro 7). Ces données ne seront pas disponibles avant 2025, et uniquement pour les véhicules de tourisme et seulement dans l'Union européenne. Il conviendrait de généraliser cette approche pour calculer une métrique globale pertinente.

4.3.4 UNE MISE SOUS CONTRÔLE DE LA POLLUTION DE L'AIR ET DE L'EAU DANS LES OPÉRATIONS DU GROUPE

Le Groupe poursuit sa stratégie de lutte contre la pollution en pilotant et priorisant les ressources nécessaires en application de la hiérarchie vertueuse (« Éviter – Réduire – Réutiliser – Recycler – Renouveler ») mentionnée dans la politique Environnementale du Groupe.

Afin de permettre aux sites de s'intégrer dans cette démarche, une directive explicitant les principes, les ambitions, et les éléments prescriptifs de cette politique directement applicables aux sites du Groupe a été rédigée. Elle s'intègre donc dans la volonté du Groupe de préserver l'environnement dans toutes les phases du cycle de vie de ses produits. Le pilotage de cette directive s'appuie essentiellement sur la mise en place de Systèmes de management environnemental (SME) sur le périmètre historique des sites industriels et de recherche, garantissant ainsi le progrès continu en matière d'identification et de maîtrise des impacts environnementaux. Le SME répond pleinement aux exigences de la certification ISO 14001 [4].

Afin de maîtriser et atténuer la pollution dans ses opérations propres, Michelin a réalisé des investissements financiers sur ses sites en 2024. De plus, des projets sont identifiés dans le plan d'investissements des 5 prochaines années, afin de continuer à déployer la stratégie du Groupe sur cet enjeu.

4.3.4.1 Pollution de l'air : un focus sur les composés organiques volatils (COV)

4.3.4.1.1. Un Programme COV articulé autour d'une ambition et d'un objectif 2030

L'ambition 2050 du Groupe est de ne plus consommer de solvant organique générant des COV lors de la fabrication de pneumatiques. L'objectif intermédiaire à 2030 est de réduire de 50 % la consommation de COV par rapport à 2019. Un programme COV, initié en 2017, définit les leviers pour atteindre cet objectif. La politique Environnementale sur les sites du Groupe couvre cet impact et mentionne spécifiquement l'objectif de ce programme à l'horizon 2030. Le pilotage de ce programme est réalisé par le suivi du ratio poids (en kg) de solvant consommé sur poids (en tonnes) de produits finis fabriqués.

(1) White paper TRWP mitigation, publié en avril 2024.
(2) Voir ESRS E2 Exigence de publication E2-4 § 28 (b).
(3) Voir ADAC, 2021. Tyre wear particles in the environment. Allgemeiner Deutscher Automobil-Club, Tyre abrasion : wear and burden on the environment/31940 RMU, actualisé en mars 2022.
(4) Cela inclut la prévention et la protection en marche normale et dégradée, ainsi que le respect des réglementations locales. La règle du Groupe est que toute nouvelle activité industrielle, de recherche, ou de transformation de caoutchouc naturel (nouveau site ou extension) doit être certifiée ISO 14001 dans les cinq ans suivant sa mise en service.

4.3.4.1.2. Des actions et ressources clairement ciblées sur les COV

Dans le cadre du Programme COV, le Groupe se focalise principalement, pour l'atteinte de l'objectif 2030, sur le levier de réduction des consommations de solvant, et pour l'atteinte de son ambition 2050, sur l'évitement à la source.

Déploiement des bonnes pratiques

La mise en place de bonnes pratiques industrielles d'optimisation de la consommation de solvant permet à Michelin d'atteindre ses objectifs en améliorant l'efficacité des processus et en minimisant l'impact environnemental. En suivant les quantités consommées, en réglant au mieux les équipements de distribution de solvant et en utilisant le solvant au juste nécessaire, le Groupe maintient ses performances industrielles et la performance de ses produits, tout en réduisant la consommation et ses émissions de composés organiques volatils (COV).

Pour 2024 et les années futures, les actions clés pour les activités pneumatiques incluent :

- l'équipement des usines avec des débitmètres portables pour mesurer en temps réel les consommations de solvant et optimiser la distribution par machine, dimension et produit. Cela contribue, en plus d'autres types de suivi des consommations, à aligner les pratiques pour une utilisation optimale des solvants ;
- l'optimisation des buses de pulvérisation : ajustement de la taille des buses pour une application plus efficace du solvant. La réduction de la consommation de solvant attendue est d'environ 20-25 % ;
- l'avivage partiel des interfaces : application de la solution « juste nécessaire » pour réduire la consommation de solvant. Un gain de 20 % sur la consommation de solvant est attendu. L'avancement qualitatif et quantitatif est mesuré par le ratio quantité de solvant consommé en kg divisé par la production en tonne de produit fini.

Déploiement de technologies sans COV

Pour atteindre le « zéro COV » dans la production de pneumatiques, il est essentiel de déployer massivement de nouvelles technologies. Les technologies « zéro COV » reposent sur des substituts aux solvants, des solutions non organiques ou non-volatiles, ou encore des intermédiaires d'interfaces de type GLI (Gomme de Liaison Interne). Avant leur déploiement, ces solutions doivent être sélectionnées et testées sur les pneus, un processus qui peut prendre plusieurs années. Actuellement, ces solutions sont en phase d'exploration ou d'industrialisation. Un plan de développement est prévu et s'étend au-delà de 2030 pour leur déploiement.

Déploiement de technologies de traitement de COV

Afin de réduire les émissions de COV sur les sites de production d'élastomères, le Groupe a identifié les technologies les moins impactantes pour recycler et traiter le cas échéant les COV émis lors de la fabrication. Une roadmap est prévue à 2028 pour l'installation de ces technologies.

En ce qui concerne les polluants NO_x et SO_x, le Groupe a mis en place des mesures pour réduire les émissions sur l'ensemble des sites industriels. Michelin a notamment ciblé la sortie du charbon à horizon 2030. En dehors de cette cible, la réduction des NO_x et des SO_x est une conséquence directe des actions mises en place dans le cadre de la feuille de route d'économie d'énergie (efficacité énergétique, transition de combustible, électrification des procédés).

4.3.4.1.3. La cible 2030 pour les actions de réduction de COV

L'efficacité des actions de réduction des COV est mesurée par deux indicateurs principaux : la quantité de COV consommée par site, et le ratio de kilogramme de solvant consommé par tonne de produit fabriqué. Ces indicateurs permettent de suivre les progrès réalisés et de prendre des décisions sur la priorisation des actions de réduction. Les cibles de réduction des COV incluent des objectifs spécifiques à chaque ligne business, qui doit réaliser 50 % de progrès entre 2019 et 2030.

Les résultats depuis 2019 montrent une baisse continue du ratio COV, grâce à l'implémentation de technologies et de pratiques optimisées. L'année 2024 marque la moitié du parcours effectué vers la cible 2030. L'efficacité des actions est mesurée par l'analyse des tendances historiques et la comparaison avec des benchmarks industriels.

La définition de la cible – 50 % en 2030 par rapport à 2019 est directement liée aux objectifs globaux de la politique Environnementale[(1)].

Le périmètre couvre toutes les usines de production de produits finis et d'élastomères synthétiques. Les valeurs de référence sont basées sur les consommations et le ratio COV de l'année 2019, la période couverte s'étend ainsi de 2019 à 2030.

Les cibles sont définies en utilisant des méthodes de calcul basées sur le ratio massique de la quantité de COV émis ou consommé par la quantité de production du site. Pour la production de produits finis, nous prenons l'hypothèse que chaque kilogramme de solvant COV utilisé s'évapore complètement ; pour les sites de production d'élastomères synthétiques, les émissions sont mesurées et calculées au réel. Les cibles sont ainsi basées sur des données historiques de consommation ou d'émission de COV.

(1) Les cibles sont exprimées en termes absolus (quantité de COV émise en kilogrammes) et relatifs (kilogrammes de solvant émis ou consommé par tonne de produit fini ou d'élastomères synthétiques). Cela permet de suivre les progrès à la fois en termes de réduction totale des émissions et d'efficacité des processus.

4.3.4.2 Pollution de l'eau : la mobilisation d'une première approche de compréhension de l'impact du Groupe

4.3.4.2.1. Des actions et ressources en cours de construction

Les actions en matière de pollution de l'eau conduites en 2024 concernent la compréhension de l'impact potentiel des eaux rejetées par les sites industriels Michelin dans le but d'établir une cible pertinente sur ce domaine.

Ainsi, en 2024, une évaluation des polluants considérés comme matériels a été conduite sur le périmètre des activités pneumatiques [(1)]. La liste de substances obtenue a permis de mettre en place un plan de mesure sur le périmètre des activités pneumatiques. Compte tenu des enjeux, l'intérêt est de pouvoir rapporter en 2025, mais surtout de mieux quantifier les impacts de nos rejets industriels. Le périmètre évalué sera étendu à moyen terme aux autres activités du Groupe.

Toujours dans l'objectif de comprendre l'impact de ses rejets, le Groupe a réalisé en 2024, sur 3 sites industriels sur 3 continents différents, une étude comparative de deux méthodologies permettant de fixer des cibles en termes de pollution de l'eau : la première méthode est issue de l'initiative SBTN *(Science-Based Targets Network),* plus particulièrement du guide technique *Measure, set & disclose freshwater targets,* et la seconde, dite de « compatibilité des eaux rejetées avec le milieu récepteur », de la directive-cadre sur l'eau. Le retour d'expérience a pour objectif d'aider le Groupe à définir le bon niveau d'ambition en termes de qualité de l'eau rejetée, au-delà de la réglementation ou des prescriptions applicables – ambition qui est intrinsèquement liée au contexte local de chaque site.

Enfin, et dans le but de préserver la biodiversité, le Groupe lutte contre la pollution par les produits phytosanitaires sur ses sites industriels en déployant un plan de suppression de ces produits. L'ambition est, à l'horizon 2030, que 100 % des sites soient « zéro produits phytosanitaires » pour l'entretien des espaces extérieurs. Michelin s'appuie sur une implication active des prestataires en préconisant, par exemple, de laisser les espaces extérieurs en « développement libre », ou l'utilisation d'alternatives mécaniques ou thermiques. À fin 2024, 45 sites dans le Groupe pratiquent l'entretien des espaces extérieurs sans recours aux traitements phytosanitaires, contre 22 en 2023.

4.3.4.2.2. La construction de cibles dédiées

Michelin est convaincu que l'établissement de cibles sur la qualité de l'eau rejetée ne peut se faire qu'à l'échelle de chaque bassin-versant dans lequel il opère. Est ainsi menée une réflexion pour définir une méthode de détermination des cibles, compatible à la fois avec le contexte international du Groupe, et avec le contexte local et environnemental de chaque site. En parallèle, la priorité du Groupe est de mettre en place un plan de mesure sur les substances retenues comme matérielles, afin d'être en mesure de suivre son impact et l'efficacité des actions réalisées.

4.3.5 LA GESTION DES RISQUES CHIMIQUES PAR LE GROUPE

4.3.5.1 Une politique centrale du Groupe sur la gestion des risques chimiques

Dans le cadre de sa politique de Gestion des risques chimiques, le Groupe vise à éliminer progressivement les substances potentiellement nocives pour la santé humaine ou pour la biodiversité au niveau des phases de fabrication et d'usage. Cette politique s'appuie sur l'application des principes fondamentaux suivants :

- anticiper les risques émergents et éviter d'introduire des risques liés à de nouveaux produits chimiques ou procédés ;
- reconnaître et évaluer les risques existants des produits chimiques pour la santé humaine et l'environnement ;
- maîtriser les risques en mettant en œuvre et en maintenant des mesures adéquates, dont la substitution qui est toujours priorisée si elle est techniquement possible et ne nuit pas à la performance du produit, notamment sécuritaire ;
- confirmer l'application et l'efficacité de ces mesures de contrôle.

Les risques chimiques sont pris en compte sur l'ensemble du cycle de vie des produits Michelin, dans la mesure des connaissances disponibles dans le Groupe et dans des conditions d'utilisation raisonnablement prévisibles. La priorisation des objectifs et plans d'action se fait en proportion des enjeux. Elle est fondée sur les ambitions, les engagements, la perception des attentes des parties prenantes, et sur la faisabilité des actions à moyen terme. Elle est validée par la Gouvernance Environnement ou par la Gouvernance Santé Sécurité des Personnes, selon les sujets.

Cette politique s'accompagne d'un processus de validation « Hygiène Santé et Environnement » (HSE) de l'utilisation de produits chimiques qui en spécifie les règles de base d'utilisation et de gestion, en s'appuyant sur leurs classes de dangers, dont celle des substances extrêmement préoccupantes ou SVHC (inscrites sur la *candidate list* de REACH).

Par ailleurs, afin de garantir la meilleure performance de ses produits en termes d'endurance, d'adhérence, de sécurité, Michelin a historiquement adopté une intégration verticale pour la production de certains composants, notamment les renforts textiles ou métalliques, et les élastomères de synthèse.

(1) Hors celles relevant de ex-Camso.

4.3.5.2 Une priorisation des actions et ressources

Le Groupe s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire à forte expertise qui réalise une veille sur les évolutions réglementaires et scientifiques en lien avec les substances chimiques. Cela permet d'alimenter un processus interne de priorisation afin de concentrer les diagnostics, les recommandations stratégiques et les efforts de Recherche et Développement du Groupe sur les substances les plus à risque HSE.

Le Groupe est en train de formaliser ce processus de priorisation des substances les plus à risque et à l'atténuation des risques associés. Les substances prises en compte sont les matières premières entrant dans la fabrication des produits finis (pneumatiques), leurs impuretés et/ou leurs produits de transformation générés lors de la fabrication ou de l'usage. En complément, en 2024, une étude a été initiée sur le besoin d'outils digitaux pour soutenir ce processus de priorisation et d'atténuation du risque HSE, avec le même périmètre d'application. Les ressources nécessaires et les délais sont en cours d'élaboration.

En ce qui concerne les substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes (SOC/SVHC), le Groupe n'a pas, à date, de cibles liées à la prévention et à la réduction de leur utilisation. L'évolution continue des connaissances liées à la toxicologie et l'écotoxicologie des substances rend difficile l'établissement de cibles absolues. Le Groupe engage des efforts croissants en R&D afin d'identifier et de développer des alternatives lorsque cela est possible, en cohérence avec les objectifs de la Commission Européenne. Néanmoins, 100 % des nouvelles matières premières entrant dans la fabrication des pneumatiques sont soumises à une validation par les équipes internes qui garantit par défaut l'absence de composant figurant sur les annexes XIV et XVII de REACH, et sur la liste candidate de REACH.

4.3.6 L'APPRÉHENSION COMPLÈTE DE LA POLLUTION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR AMONT

4.3.6.1 Des politiques-cadres : Achats durables et responsables, Caoutchouc naturel et Pollution

En amont des opérations du Groupe, la politique d'Achats responsables et durables, accompagnée du Code de conduite fournisseurs de Groupe, font l'objet de prérequis et de recommandations particulières : préservation des écosystèmes, réduction et gestion des déchets et des emballages, obligation d'information liée à REACH et de fourniture des certificats SVHC. La politique sur le caoutchouc naturel traite plus précisément de l'impact lié à l'utilisation de fertilisants et de pesticides dans les plantations d'hévéas ; l'une des cinq sections de cette politique concerne plus particulièrement l'usage raisonné des produits chimiques (dont en particulier pesticides et engrais chimiques). Ces deux documents ne ciblent pas de polluants ou de substances particulières hormis les SVHC.

4.3.6.2 Des actions protéiformes et une cible sur l'utilisation des produits phytosanitaires

Michelin utilise les moyens suivants pour mesurer et atténuer les impacts négatifs liés à la pollution :

- l'outil « RubberWay [(1)] », utilisé pour cartographier des risques sur la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel, comprend des questions relatives à l'utilisation de produits chimiques (dont les phytosanitaires) et la gestion des déchets de produits chimiques, ainsi que sur le traitement des effluents gazeux des usines de process de transformation du caoutchouc naturel pour la réduction des odeurs ;
- les projets conduits dans la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel pour développer les compétences des planteurs villageois incluent un volet relatif à l'impact environnemental (ex : pesticides, déchets) ;
- les audits annuels ou biennaux des usines de transformation de caoutchouc naturel réalisés dans le cadre de l'évaluation du système qualité comprennent des questions relatives à l'environnement, dont les odeurs, le traitement des eaux usées et la gestion des déchets. Une demande de plan d'action correctif est faite si le résultat n'est pas au niveau attendu ;
- l'évaluation des principaux fournisseurs de rang 1 sur leur maturité RSE par un tiers (audit documentaire en général), inclut des questions relatives à la pollution. Des plans d'actions sont demandés si les résultats sont en deçà du niveau global attendu ;
- les audits sur sites de fournisseurs de matières premières réalisés dans le cadre des évaluations du système qualité fournisseur incluent des questions relatives aux politiques et réglementations environnementales et à la gestion des déchets. Des plans d'actions correctifs sont demandés si le résultat n'est pas au niveau attendu.

Le Groupe a également préparé en 2024 un questionnaire sur la biodiversité qui sera envoyé à ses principaux fournisseurs de matières premières (hors caoutchouc naturel), dont le pilote sera lancé dès 2025. Ce questionnaire comprend une série de questions relatives à la pollution, afin de déterminer le niveau de prise en compte de ce sujet par les fournisseurs.

(1) Voir la section 4.9 « Travailleurs de la chaîne de valeur (S2) » pour une présentation de l'outil « RubberWay ».

Le Groupe a fixé une cible liée à la réduction de l'utilisation de produits phytosanitaires dans ses plantations de caoutchouc naturel. La cible vise une réduction de 70 % de l'utilisation de pesticides par hectare dans ses plantations et celles de ses coentreprises en 2030 par rapport à 2019 (cible intermédiaire 2025 : - 50 %). Cette cible est volontaire, publiée dans le cadre de l'engagement du Groupe dans « Act4Nature International » (voir section 4.5 Biodiversité & écosystèmes (E4)).

4.3.7 MÉTRIQUES – POLLUTION DE L'AIR, DE L'EAU

4.3.7.1 Pollution de l'air

E2-4 Pollution de l'air (E2-4-28a1)

(1)	Composés organiques volatils non méthaniques émis (COVNM)	3 825 t
(2)	Oxydes d'azote émis (NO_x/NO_2)	693 t
(3)	Oxydes de soufre émis (SO_x/SO_2)	610 t

Les montants correspondent à la somme des émissions des sites qui dépassent les seuils prescrits dans l'annexe II du règlement 166/2006.

(1) Les données relatives aux COV sont compilées sur la base des émissions calculées pour les sites de production d'élastomères synthétiques et des consommations réelles pour les sites de production de pneumatiques, en excluant la R&D et les activités de *remilling* (activité de transformation de la matière première – latex ou fonds de tasse – en balles de caoutchouc naturel destinées à l'industrie manufacturière). La compilation des données pour les sites de production de pneumatiques repose sur l'hypothèse que les émissions sont égales à la consommation, ce qui constitue une méthode globalement défavorable pour rapporter les COV. La validation des données n'est pas effectuée par un organisme externe, mais par un processus simple de vérification locale et centrale des données, via un test de cohérence utilisant une application informatique interne.

(2) (3) Les données relatives aux émissions de NO_x et SO_x sont liées aux chaufferies du Groupe, telles que définies par la réglementation locale. La méthode de quantification est issue de mesures, ou fondée sur des facteurs d'émissions reconnus par l'autorité locale, ou issues d'un bilan massique basé sur des mesures en laboratoire ou des données fournies par le fournisseur (SO_x issus du charbon). Afin de faciliter la remontée de données, les sites non contraints réglementairement au calcul ou à la mesure, utilisent les facteurs d'émission mis à leur disposition dans un référentiel interne. Les sites qui ne disposent pas de ces éléments de mesure ou de calcul déclarés à l'administration ont pu utiliser les facteurs d'émissions suivants pour calculer leurs émissions à partir des consommations d'énergie :

Combustibles	**Facteurs d'émission – NO_x**	**Facteurs d'émission – SO_x**
Gaz naturel	60 g/GJ(45 g/GJ si brûleur bas-NO_x)	1 g/GJ
Charbon (foyer à grille)	160 g/GJ	1 000 g/GJ
Fioul lourd	170 g/GJ	1 000 g/GJ
Fioul domestique	100 g/GJ	50 g/GJ

Conformément à la réglementation française : circulaires du 24 décembre 1990 et circulaire 95-83 ; Ominea, *Organisation et Méthodes des inventaires nationaux des émissions atmosphériques en France,* 11e édition, 2014.

Évaluation de la performance

Pour les NO_x, l'augmentation entre 2023 et 2024 (+ 46 % à isopérimètre) est principalement due à une erreur de mesure à Louisville en 2023, entraînant une sous-estimation des résultats cette année-là. En 2024, les mesures ont été effectuées normalement, expliquant l'augmentation apparente des NO_x. De plus, une augmentation de la consommation de charbon à Olsztyn en 2024 a contribué à cette hausse.

Pour les SO_x, la diminution des émissions en 2024 (- 9 % à isopérimètre) est due à une réduction significative de l'utilisation de charbon et de fuel lourd à Pirot, malgré une augmentation de la consommation de charbon à Olsztyn.

Pour les COV, la baisse des émissions en 2024 (- 13 %) s'explique par une diminution de la consommation annuelle de COV sur quatre sites, une amélioration du ratio de consommation de COV sur le périmètre de reporting CSRD 2024, et une baisse de la production de produits finis.

4.3.7.2 Pollution de l'eau

En 2024, une analyse de matérialité a été initiée afin de déterminer quelles substances de l'annexe II du règlement (UE) n° 166/2006 sont susceptibles d'être émises au-delà du seuil prescrit par les sites de productions du périmètre activités pneumatiques. Cette analyse se déroule en 3 étapes :

- vérification de l'absence ou de la présence de la substance dans les matières premières entrantes dans la formulation du produit ;
- en cas de présence de la substance, estimation de la quantité émise annuellement par nos sites de production ;
- décision sur la matérialité de la substance en fonction des résultats obtenus en étapes 1 et 2 et au regard des seuils de l'annexe 2 et de l'expertise de Michelin.

Sept substances ont été reconnues comme matérielles et incluses dans un plan de mesure, initié courant 2024, par un laboratoire indépendant et pour l'ensemble des sites du périmètre industriel de fabrication des pneumatiques.

		Activité concernée			
Substances	**Tous les sites**	**Élastomère synthétique**	**Renfort métallique**	**Assemblage et cuisson**	**Préparation des gommes**
Azote total	X				
Phosphore total	X				
Demande chimique en oxygène	X				
Zinc et ses composés			X	X	X
Cuivre et ses composés					X
Plomb et ses composés			X		
Nickel et ses composés			X		

Cette analyse de matérialité continuera en 2025 pour s'étendre à d'autres activités, et pour poursuivre l'analyse sur les substances du périmètre actuel dont la matérialité n'a pu être évaluée par manque de données. Il n'est pas publié de montant consolidé des émissions de ces substances au titre de l'année 2024, car le Groupe ne dispose pas de données suffisamment exhaustives. Le périmètre international du Groupe rend complexe la mise en place de ce plan dans tous les pays, néanmoins une possibilité de publication est envisagée dans le rapport de durabilité de 2025.

4.3.7.3 Substances préoccupantes (SOC) et extrêmement préoccupantes (SVHC)

Substances préoccupantes (SOC)

Michelin a priorisé dans un premier temps le travail de quantification des SVHC. Afin de pouvoir publier la métrique SOC avec le niveau de fiabilité requis, le lancement d'une étude de faisabilité d'un reporting sur les SOC a été planifié début 2025. Cette étude aidera à définir les outils, notamment digitaux, à mettre en œuvre pour rapporter. En 2025, le Groupe estime pouvoir indiquer quand il aura la capacité de rapporter sur les SOC.

Substances extrêmement préoccupantes (SVHC)

Afin de répondre à cette exigence de reporting, et en cohérence avec les règlements européens connexes [(1)], le taux minimum de 0,1 % de SVHC a été considéré comme seuil de prise en compte aussi bien dans l'analyse des matières premières achetées que des produits commercialisés. Rappelons que le Groupe transforme chaque année environ 3 millions de tonnes de matières premières.

Michelin ne synthétise pas de SVHC, néanmoins l'analyse du portefeuille de matières premières consommées montre que certaines d'entre elles contiennent des SVHC à un taux supérieur à 0,1 %.

Les émissions potentielles par les sites industriels sont traitées au travers de l'analyse de matérialité des substances présentes dans l'annexe II du Règlement (UE) n° 166/2006. Les pneumatiques (au sens de pneus non montés) commercialisés par Michelin ne contiennent pas de SVHC à un taux supérieur à 0,1 %. La quantité de SVHC présentée dans ce rapport représente la quantité de SVHC dans ces matières premières.

E2-5 Substances extrêmement préoccupantes	
Quantité totale de substances extrêmement préoccupantes achetées (E2-5-35)	2 047 t

Historiquement, et afin de garantir la meilleure performance produit, Michelin a adopté une intégration verticale pour la production de certains composants, notamment les renforts textiles ou métalliques, et les élastomères. La majorité du tonnage de SVHC utilisées s'inscrit dans les activités de production interne de ces composants. Ces SVHC ne se retrouvent pas dans nos produits finis (au-delà de 0,1 %), car, par exemple, consommées lors du processus de fabrication.

La quantification est issue d'un calcul basé sur les données des fiches de sécurité des matières premières et sur nos données d'achats des activités pneumatiques (hors activités ex-Camso). Selon les substances, les données d'achat sont réelles ou estimées (estimées < 9 % du tonnage). Le Groupe travaillera progressivement sur l'intégration des activités manquantes, notamment les activités ex-Camso.

(1) Notamment les règlements suivants : règlement CE n° 1272/2008, dit « CLP » pour classification, étiquetage et emballage des substances et des mélanges, (EC) 1272/2008, Règlement CE n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances (REACH), règlement UE n° 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables, (EU) 2020/852.

4.4 RESSOURCES HYDRIQUES (E3)



TROIS QUESTIONS À GUILLAUME AYRIGNAC, DIRECTEUR DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

« L'usage durable et équitable de l'eau constitue un défi important pour notre Groupe afin de pérenniser nos activités dans des régions confrontées au stress hydrique. »

En quoi l'ambition 2050 zéro impact sur la disponibilité en eau pour les collectivités locales est-elle un grand défi ?

L'enjeu est important car il s'agit de nous concentrer sur le cycle naturel de l'eau pour minimiser les perturbations liées à nos activités et nous savons que seulement 1 % de toute l'eau douce sur terre nous est réellement accessible.

Dans ce contexte, pour assurer la disponibilité en eau, le grand défi est d'arriver à décliner notre ambition en objectifs précis sur les prélèvements et la qualité de l'eau à l'échelle des bassins-versants dans lesquels nous opérons.

Une connaissance hydrologique fine de l'état du milieu et de sa capacité en termes de prélèvement, de consommation et de rejets est indispensable. Pour y arriver, il est essentiel :

- de renforcer notre expertise et travailler de concert avec toutes les parties prenantes de chaque bassin économique et hydrographique local pour optimiser, recycler et partager équitablement la ressource en eau disponible ;
- de développer les solutions basées sur la nature et l'hydrologie régénérative, permettant de devenir neutre en termes d'impact dans les bassins hydrologiques où nos sites sont implantés ;
- de mieux saisir les questions de disponibilité de l'eau dans la chaîne de valeur, notamment le risque de stress hydrique chez les fournisseurs,

En quoi les risques liés à l'eau peuvent-ils avoir un impact sur les sites industriels de Michelin ?

Les perturbations du cycle de l'eau se matérialisent par alternances de risques entre sécheresses, crues et inondations. Et partout dans le monde, l'approvisionnement en eau devient une contrainte très forte pouvant entraîner une limitation voire un arrêt des activités.

Au niveau du Groupe, un prix interne de l'eau, majoré par le coefficient de stress hydrique local, constitue un élément clé dans nos décisions d'investissement. Cela permet de favoriser des projets d'économie d'eau, notamment dans les régions les plus à risque. Nous déclinons des objectifs ambitieux de réduction des prélèvements d'eau dans nos différents sites de production et de R&D. Et nous engageons une feuille de route concrète et solide dans chaque site, qui contribue à un usage raisonné de l'eau sur son territoire et qui répond aux besoins formulés par les diverses parties prenantes externes.

Où se situe le Groupe par rapport à son engagement 2030 de réduire de 33 % par rapport à 2019 ses prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site ?

Au niveau du Groupe, nous sommes à plus de 15 % de réduction des prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site, par rapport à notre objectif de 33 % (indicateur : Stress × m^3 par tonne de produits semi-finis et finis).

Nous restons largement confiants sur le progrès à venir et la capacité à atteindre notre cible de réduction. Pour cela, nous nous sommes dotés d'un programme fort qui bénéficie de ressources financières, articulé autour d'une équipe d'experts pour accompagner la mise en place des projets essentiels à l'atteinte de nos objectifs.

Nous mettons en place les bonnes pratiques en étroite relation avec des acteurs externes. Nous développons de nouvelles solutions en nous appuyant sur des études académiques et bibliographiques, et nous collaborons également avec des associations et des partenaires locaux pour former et sensibiliser l'ensemble de nos employés (conférences et actions de sensibilisation locales, par exemple).

L'impact du Groupe sur les ressources marines n'est pas matériel. En effet, l'alimentation en eau de nos opérations propres n'implique pas de prélèvement d'eau de mer. Par ailleurs, nos matières premières ne sont pas issues de ressources marines. Sur la question de la pollution de l'eau, voir la section 4.3 Pollution (E2).

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
E3– RESSOURCES HYDRIQUES	
Gestion de l'eau	
Consommation d'eau	Le changement climatique et la consommation d'eau d'origine humaine perturbent le cycle de l'eau et peuvent en particulier contribuer à l'épuisement des ressources en eau locales (par exemple, l'assèchement des aquifères).
Amont OP **Impact négatif**	

Introduction

Si l'industrie du pneumatique n'est pas une industrie très consommatrice d'eau, relativement à d'autres secteurs comme l'industrie chimique ou alimentaire, l'eau fait depuis longtemps l'objet d'une attention particulière. Michelin est en effet conscient de la rareté de la ressource vitale que constitue l'eau et poursuit sa stratégie ambitieuse sur le sujet.

Globalement, les sites de production utilisent principalement l'eau comme fluide caloporteur par exemple pour cuire nos pneumatiques ou pour refroidir nos équipements ou nos produits. En ce qui concerne la chaîne de valeur, les sites de production de matières premières sont aussi consommateurs d'eau, notamment les plantations de caoutchouc naturel. Depuis 2016, Michelin répond au questionnaire *CDP Water Security*, déclarant ses prélèvements d'eau par source et par zone à stress hydrique élevé (en ligne avec le GRI-303-3). Michelin a obtenu la note A- en 2024.

Enfin, depuis 2020, Michelin a initié la valorisation financière de ses impacts environnementaux. Les prélèvements en mètres cubes d'eau, comprenant les consommations et les rejets, en font partie, soulignant l'importance du sujet pour le Groupe.

4.4.1 UNE IDENTIFICATION DES ENJEUX AU MOYEN D'OUTILS VARIÉS ET LOCALISÉS

Au-delà de la procédure d'évaluation des risques du Groupe, Michelin a identifié les incidences de son activité, dans ses opérations propres, sur les ressources en eau au travers de :

- la méthode *Science-Based Targets for Nature* (SBTN [1]) : Michelin a testé en 2021 et 2022 les deux premières étapes de cette méthode internationale, afin d'identifier ses dépendances et ses impacts matériels sur la biodiversité (dont la gestion de l'eau), en les localisant géographiquement et en définissant les actions prioritaires pour y répondre ;
- l'évaluation du niveau de stress hydrique de chaque site industriel du Groupe en utilisant l'outil Aqueduct du WRI (*baseline water stress* [2]), l'outil *Water Risk Filter (water depletion* [3]) du WWF (World Wildlife Fund), ainsi qu'un outil d'évaluation des risques locaux spécifiques aux ressources aquatiques. Le Groupe a ainsi classé chaque site selon un niveau bas/moyen/élevé de stress hydrique ;
- le système interne « Système de management environnement et prévention » (SMEP) qui analyse les risques environnementaux, conformément aux requis de la norme ISO 14001 pour chaque site de production de pneumatiques et est mise à jour au minimum une fois par an ;
- l'identification des sites de production des fournisseurs de matières premières (hors caoutchouc naturel) les plus à risque d'un point de vue des ressources hydriques, lors d'une étude spécifique réalisée en 2022 (avec les outils WRF et Aqueduct).

Au travers du Système de management environnement et prévention interne, et à l'échelle de chaque site, un processus permet d'identifier les intérêts des parties prenantes. Pour aller plus loin sur les enjeux liés à l'eau, en 2023, Michelin a déployé l'étape 3 de la méthode SBTN *(Setting freshwater quantity targets)* sur trois sites pilotes. Cette méthode inclut la cartographie des parties prenantes locales intervenantes sur les sujets de l'eau et la consultation des plus pertinentes.

À terme, l'objectif est que les éventuels conflits d'intérêts portant sur les ressources en eau soient considérés à l'échelle du bassin-versant. Ceux-ci seront ensuite analysés en vue de déterminer comment les ressources en eau peuvent être exploitées en harmonie avec la nature, et avec d'autres utilisateurs tels que les communautés locales.

(1) Pour plus d'informations, voir https://sciencebasedtargetsnetwork.org/.
(2) Voir https://www.wri.org/aqueduct.
(3) Voir https://riskfilter.org/water/home.

4.4.2 DES POLITIQUES CIBLÉES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES

4.4.2.1 La politique Environnementale et l'eau

Les enjeux matériels concernant l'eau sont couverts par la politique Environnementale du Groupe. La Gouvernance Environnement s'appuie dans ce domaine sur le Comité Eau, l'un des cinq comités relevant de cette gouvernance.

La politique Environnementale inclut des ambitions pour 2050, dont une ambition affirmée sur l'eau qui souligne l'importance du sujet : Michelin ambitionne d'avoir zéro impact sur la disponibilité de l'eau pour les collectivités locales. Dans le cadre de cette politique déclinée par étapes de cycle de vie, les impacts, risques et opportunités en lien avec l'eau sont couverts par différents volets :

- un volet dédié à la chaîne de valeur amont – les achats durables – pour les enjeux liés à nos matières premières ;
- un volet dédié à nos opérations : sites de production, de recherche et développement, et tertiaires.
  - Ce volet témoigne de la volonté du Groupe d'exercer son activité durablement en préservant l'environnement sur et autour de ses sites, par l'identification des opportunités et risques environnementaux et par l'amélioration de la performance environnementale et la réduction des impacts.
  - Le pilotage au niveau site est assuré via un Système de management environnemental et la performance environnementale est suivie via un indicateur composite, dont une des composantes porte sur les prélèvements d'eau.
  - Ce volet précise également l'objectif du Groupe à l'horizon 2030 en matière d'impact eau, à savoir la réduction par rapport à 2019 de 33 % des prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site (indicateur : Stress × m^3 par tonne de produits semi-finis et finis).

Le pilotage de l'eau dans nos opérations

Ce pilotage est assuré par le biais du Programme Eau s'appuyant sur une équipe pluridisciplinaire d'experts. Il est à souligner que la déclinaison de la politique Environnementale interdit l'approvisionnement en eau souterraine non renouvelable pour toute nouvelle implantation. Pour l'ensemble des sites, la politique Environnementale du Groupe se base sur le principe de hiérarchie vertueuse des leviers « Éviter, réduire, réutiliser, recycler et renouveler ». Les leviers plus spécifiques à la réduction des prélèvements hydriques sont les suivants :

- réduire et éliminer les fuites d'eau ;
- réduire la consommation de vapeur ;
- réduire les phénomènes d'évaporation ;
- utiliser des systèmes économes en eau ;
- mesurer et mettre sous contrôle les postes de consommation d'eau ;
- sensibiliser les personnes aux enjeux de l'eau.

La politique Environnementale stipule que la sobriété est la priorité pour atteindre un approvisionnement en eau plus durable. Les technologies de traitement de l'eau sont également nécessaires pour atteindre nos objectifs. D'importants projets d'économie d'eau ont eu lieu en 2024, tels que la fermeture de circuits de refroidissement à passage unique, l'installation de tours adiabatiques, la détection et le remplacement de conduites d'eau endommagées, mais également l'installation d'osmose inversée pour recycler des eaux rejetées.

Lors de la phase de conception des produits et services, Michelin met en œuvre plusieurs leviers pour réduire les impacts environnementaux, dont l'analyse du cycle de vie (voir la section 4.1.5 Gestion holistique des impacts, risques et opportunité du Groupe) et l'éco-conception[(1)].

L'indicateur utilisé pour mesurer la performance du Groupe repose sur une pondération liée avec le niveau de stress hydrique propre à chaque site. Cela assure une priorisation des efforts sur les sites concernés.

4.4.2.2 L'intégration de l'eau dans la politique d'Adaptation aux risques climatiques physiques

La politique d'Adaptation aux risques climatiques physiques de 2024 inclut le risque de stress hydrique. Elle s'applique à l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale par le Groupe (voir section 4.2 Changement climatique (E1)).

(1) Cadre d'innovation permettant de proposer des solutions à meilleure empreinte environnementale globale grâce à une meilleure connaissance et prise en compte des impacts tout au long du cycle de vie.

4.4.2.3 La problématique croissante de l'eau dans la chaîne de valeur et les politiques associées

Au-delà des politiques qui s'appliquent aux opérations propres du Groupe, les politiques suivantes traitent des risques hydriques de la chaîne de valeur en amont, notamment liés à l'approvisionnement de caoutchouc naturel :

- la politique d'Achats responsables intègre des sujets relatifs à l'eau, par exemple le respect des réglementations environnementales en vigueur, la mise en place d'un Système de management environnemental, la préservation de l'eau et des écosystèmes ;
- la politique Caoutchouc naturel responsable comprend une section sur la protection de l'environnement et plus particulièrement la préservation des eaux de surface et des eaux souterraines. La politique prévoit la prévention de la contamination de l'eau par des produits chimiques, le traitement des eaux usées générées par la première étape de transformation du caoutchouc, la maximisation du recyclage de l'eau lors du processus de production et, lorsque cela est nécessaire, et la mise en œuvre de plans d'amélioration concernant l'intensité de l'utilisation de l'eau.

À travers ces politiques, le Groupe s'engage à évaluer ses fournisseurs sur les enjeux de développement durable et se réserve le droit de diminuer les volumes achetés ou de cesser ses relations commerciales avec les fournisseurs qui refusent de répondre ou de mettre en place des plans d'action demandés.

4.4.3 UN ÉVENTAIL D'ACTIONS ET DE MOYENS RELATIF AUX RESSOURCES HYDRIQUES

4.4.3.1 Un pilotage resserré dans nos opérations propres

4.4.3.1.1. Actions clés

L'objectif du Groupe à l'horizon 2030 est de réduire de 33 % les prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site, par rapport à 2019 (indicateur : coefficient de stress hydrique × m^3 par tonne de produit semi-finis et finis).

Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe s'appuie sur des actions liées à un changement d'état d'esprit et de « chasse au gaspillage » vis-à-vis de la ressource en eau. Ces actions reposent sur les leviers spécifiques à la réduction des prélèvements hydriques, ainsi que l'optimisation du recyclage et/ou de la réutilisation d'eau. Pour chacun de ses sites, Michelin prévoit d'utiliser moins d'eau douce et plus d'eau recyclée pour le refroidissement et le chauffage, notamment dans les régions en stress hydrique et les localités à forte demande en eau.

Afin d'identifier les meilleures solutions à mettre en place pour chaque site, le Groupe s'est doté de plusieurs outils pour le périmètre des sites industriels liés à l'activité pneumatique :

- programme Groupe de Transformations[(1)] :
  - Le sujet de l'eau est intégré dans la Transformation environnementale du Groupe, qui vise à accélérer nos actions. Dans ce cadre, il a notamment été décidé en 2024 d'ajuster à la hausse les compétences sur le domaine et de renforcer les équipes d'experts ;
- démarche « LEAN Eau » :
  - La démarche « LEAN Eau » a été créée en 2022. Elle constitue un socle méthodologique pour renforcer l'atteinte des ambitions 2030 liées à l'eau. En suivant les étapes de la méthodologie d'amélioration continue dite DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Implémenter et Contrôler), les outils et méthodes nécessaires pour réaliser et documenter le progrès sur site industriel ont été listés. Un plan sur trois ans a été défini pour finaliser la création des outils et méthodes de cette démarche.
  - Les outils créés en 2023 (bonnes pratiques de base, guide pour le comptage, cartographie et partage de la performance des installations) ont été mis à disposition des sites industriels pneumatiques en 2024. Des propositions d'amélioration ont été prises en compte. Le déploiement a permis de faire progresser l'application des bonnes pratiques et la qualité des mesures ;
- Feuille de Route Eau 2020-2030 :
  - En 2020, une « Feuille de Route Eau 2020-2030 » a été établie au niveau du Groupe, basée sur les gains potentiels des divers leviers. Depuis 2021, les sites industriels pneumatiques ont élaboré leur propre Feuille de Route Eau jusqu'en 2030, à l'aide des leviers Groupe, des bonnes pratiques partagées et de diagnostics ou workshops propres à chaque site.
  - Les Feuilles de Route Eau des sites sont consolidées pour s'assurer de la cohérence avec la Feuille de Route du Groupe. En 2024, une matrice de priorisation des projets Eau supérieurs à 1 million € a été élaborée. Le niveau du stress hydrique est un des critères clés ;

(1) Les 6 transformations du Groupe sont : Capter et exploiter la data, Accélérer l'innovation, Agile Michelin, Tous en action pour l'environnement, Je suis Michelin, Focalisation Client. Ces Transformations permettent d'engager l'ensemble des parties prenantes internes et sont complémentaires du pilotage du développement durable par les mécanismes de gouvernance du Groupe.

- programme Eau du Groupe :
  - Le programme Eau, animé par un réseau de vingt acteurs et experts sur l'eau (la *Water Expert Team,* dite « WET »), a pour objectif d'identifier les leviers pour réduire les prélèvements d'eau, les possibilités de synergie avec les actions du domaine de l'énergie, et d'organiser le déploiement de ces leviers et pratiques.
  - Le programme s'appuie sur les outils et les méthodes de la démarche LEAN Eau et permet de suivre et d'actualiser la Feuille de Route ;
- Étude sur le recyclage et la réutilisation d'eau :
  - Une étude a été menée pendant les années 2023 et 2024 afin d'identifier les technologies de recyclage et réutilisation d'eau les plus pertinentes pour quatre grandes typologies d'activité en lien avec la production du pneumatique.
  - L'objectif était d'étudier et de regrouper les flux d'eau afin d'identifier les cas où il serait judicieux de traiter et de recycler collectivement les effluents puis de définir les technologies associées. Les résultats de l'étude sont en cours d'exploitation.

Les consommations d'eau des activités industrielles au-delà de la production de pneumatiques sont désormais consolidées au niveau du Groupe. Elles représentent moins de 3 % de la consommation du Groupe. Les sites concernés vont définir leur feuille de route pour réduire leurs impacts hydriques.

4.4.3.1.2. Exemples de projets significatifs

Les exemples suivants illustrent comment les leviers ont été activés en 2024 en soutien à la stratégie du Groupe de réduction de ses prélèvements d'eau :

- **Resende, Brésil :** optimisation du contrôle de la quantité d'eau passant par les bains de fils métalliques grâce à un meilleur contrôle des débits, économisant 27 500 mètres cubes d'eau par an, soit 7 % du prélèvement annuel de l'usine ;
- **Mexico, Mexique :** l'usine met en place un système hybride (échangeur à ailettes) pour moderniser la tour de refroidissement existante, le projet durera jusqu'en 2025. Le gain attendu est de 78 000 mètres cubes d'eau par an, soit environ 30 % du prélèvement annuel de l'usine à ce jour (l'installation est en cours) ;
- **Fort Wayne, États-Unis :** installation d'un système d'osmose inversée pour améliorer la qualité des eaux prélevées pour l'appoint des bains de refroidissement et des tours de refroidissement. L'économie attendue en 2025 est de 49 000 mètres cubes d'eau par an, soit environ 16 % du prélèvement annuel du site ;
- **Shanghai, Chine :** diminution des polluants de classe I en recyclant les eaux usées par rinçage à température normale ; le système comprenant la filtration en plusieurs étapes, l'évaporation sous vide, le filtre-presse à boue de cristallisation permet d'économiser 95,2 % de l'eau utilisée pour le rinçage. Le gain a commencé en juin 2024 et environ 3 000 mètres cubes d'eau ont été récupérés, ce qui équivaut à environ 10 % du prélèvement annuel ;
- **Montceau-les-Mines, France :** récupération et traitement des eaux usées pour les réutiliser dans les chaudières, économisant 70 000 mètres cubes d'eau par an, soit 43 % des prélèvements annuels de l'usine. Le gain sera visible en 2025.

Plusieurs autres projets ont été réalisés en Europe en 2024 pour fermer des boucles ouvertes de refroidissement :

- **Cuneo, Italie :** économie de 877 000 mètres cubes d'eau par an, soit 26 % du prélèvement annuel de l'usine ;
- **Troyes, France :** économie de 52 000 mètres cubes d'eau par an, soit 13 % des prélèvements annuels de l'usine ;
- **Olsztyn, Pologne :** économie de 60 000 mètres cubes d'eau par an, soit 3 % des prélèvements annuels de l'usine.

4.4.3.1.3. Ressources

En 2024, les projets en lien avec le programme Eau ont nécessité des investissements. De plus, des projets sont identifiés dans le plan d'investissements des 5 prochaines années, afin de continuer à déployer la stratégie du Groupe sur cet enjeu, concernant à la fois les actions de réduction, de réutilisation et de recyclage des ressources aquatiques, notamment pour les aires exposées au risque hydrique.

Les sites à fort stress hydrique sont particulièrement ciblés dans le programme Eau et dans la Feuille de Route, par le biais de deux mécanismes :

- pondération des prélèvements par le coefficient de stress hydrique. Ainsi, 1 m^3 prélevé sur un site à fort stress hydrique impacte l'indicateur de progrès comme si le site avait prélevé 1,5 m^3 ;
- application d'un prix interne de l'eau : pour favoriser les projets d'économie d'eau, Michelin a mis en place un prix interne de l'eau de 5 €/m^3. Ce prix est multiplié par le coefficient de stress hydrique du site où est prévu le projet, afin de privilégier les investissements concernant les zones à fort stress hydrique.

Michelin encourage ses parties prenantes (universités, instituts de recherche et ONG) à travailler en collaboration avec les autres utilisateurs de ses bassins hydrographiques en vue d'une gestion durable de l'eau. Le Groupe participe au développement d'outils permettant d'identifier les principales pressions des activités des entreprises sur la biodiversité, y compris les pressions exercées sur les ressources en eau (impacts quantitatifs et qualitatifs et dépendances sur l'ensemble de sa chaîne de valeur), et de partager ses expériences avec d'autres entreprises. Michelin a en particulier consulté le WWF (World Wildlife Fund) lors de l'étude pilote menée sur trois bassins-versants aux États-Unis, en Roumanie et en Thaïlande (SBTN étape 3).

4.4.3.2 Une prise en compte croissante de l'eau dans la chaîne de valeur amont

Les actions suivantes ont été déployées en ce qui concerne les risques hydriques dans la chaîne de valeur :

- **identification des sites de production de matières premières des fournisseurs** (hors caoutchouc naturel) qui sont le plus à risque d'un point de vue eau, tel que démontré par une étude spécifique réalisée en 2022 (avec les outils WRF et Aqueduct).
  - Cette analyse a été actualisée en 2024 dans le cadre des travaux de cartographie des sites à risques climatiques physiques (stress hydrique, inondations, niveau des eaux), qui comprend à la fois les sites des opérations du Groupe et les principaux sites de production des fournisseurs de matières premières. L'agrément de tout nouveau fournisseur de matières premières ou de nouveau site de fournisseur intègre, dès la phase d'opportunité, l'évaluation des risques climatiques physiques mentionnés ci-dessus ;
- **cartographie des risques sur la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel** avec RubberWay visant à identifier les zones à plus haut risque que ce soit dans les usines de transformation, les intermédiaires, les grandes plantations ou les planteurs villageois, et à partager les résultats avec les fournisseurs pour initier des actions de remédiation et déployer des plans progrès. Cet outil comprend des questions relatives à l'eau, de manière plus approfondie en ce qui concerne les usines de transformation (voir sections 4.5 Biodiversité & écosystèmes (E4) et 4.9 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2)) ;
- **évaluation des principaux fournisseurs de rang 1 sur leur maturité en matière de RSE par un tiers,** EcoVadis (audit documentaire en général), avec un score global minimum attendu. Ces audits incluent des questions relatives à l'eau. Des plans d'actions sont demandés si les résultats sont en deçà du niveau attendu. Ces évaluations s'appliquent à tout type d'achat, et sont priorisées en fonction du niveau de risque du pays d'achat, de la catégorie et du montant des achats.
- Les audits sur sites de fournisseurs de matières premières réalisés dans le cadre des évaluations du système qualité fournisseur comprennent des questions relatives à l'environnement (incluant des points relatifs aux politiques et réglementations environnementales, ainsi qu'aux indicateurs dont la consommation d'eau).
- Les audits annuels ou biennaux des usines de transformation de caoutchouc naturel réalisés dans le cadre de l'évaluation du système qualité comprennent des questions relatives à l'environnement avec une attention particulière au traitement des eaux. Une demande de plan d'action correctif est faite si l'audit révèle une non-conformité par rapport aux requis.
- En outre, le Groupe a préparé en 2024 un questionnaire sur la biodiversité qui sera envoyé à ses principaux fournisseurs de matières premières (hors caoutchouc naturel). Le pilote sera lancé dès 2025. Ce questionnaire comprend une série de questions relatives à l'eau et permettra de déterminer la maturité des fournisseurs sur ce sujet. Une série d'entretiens viendra approfondir le sujet avec certains fournisseurs. 80 % des fournisseurs seront dans le champ du questionnaire biodiversité en 2030.

Les ressources sont principalement liées au temps dédié par les équipes achats, par les experts RSE du Groupe, et par les auditeurs sur site, ainsi qu'aux frais liés aux plateformes d'évaluation RSE. Ces actions sont transverses à plusieurs enjeux RSE et ne sont pas spécifiques aux ressources en eau.

4.4.4 INDICATEURS ET CIBLES SUR L'EAU

4.4.4.1 Cibles en matière de ressources hydriques

Michelin a défini une cible portant sur la réduction des prélèvements en eau de l'ensemble des sites industriels du Groupe. Le Groupe a choisi de définir cette cible en termes de prélèvement, car l'activité industrielle des pneumatiques ne fait pas partie des industries les plus consommatrices d'eau.

À l'horizon 2030, l'objectif du Groupe est de réduire, par rapport à 2019, de 33 % les prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site (indicateur : coefficient de stress hydrique × m^3 par tonne de produit semi-finis + finis). Cet objectif s'inscrit dans l'ambition du Groupe d'avoir, à l'horizon 2050, « zéro impact sur la disponibilité de l'eau pour les communautés locales » également décrite dans la politique Environnementale du Groupe.

Cet objectif va au-delà des réglementations locales en vigueur. Il s'inscrit dans une démarche volontaire, les sites ayant l'obligation, *a minima,* de répondre aux exigences de leurs permis d'exploitation.

Cette cible a été fixée en interne, comme une première étape vers l'ambition 2050 du Groupe. Il n'est pas prévu, pour l'instant, de changement dans les cibles, ni dans les métriques d'ici 2030. La diminution annuelle des prélèvements du Groupe montre des résultats alignés sur la trajectoire attendue pour atteindre cette cible.

4.4.4.2 Cibles liées à la chaîne de valeur (amont) et l'eau

Michelin n'a pas encore fixé de cibles sur la chaîne de valeur amont en matière de consommation d'eau. Le Groupe doit tout d'abord exploiter les résultats des études menées sur les fournisseurs de matières premières (hors caoutchouc naturel) et les informations contenues dans l'outil RubberWay (voir section 4.4.3.2 ci-dessus).

4.4.4.3 Indicateurs – Consommation d'eau (opérations propres)

	Consommation d'eau	2024	
	Consommation totale d'eau (E3-4-28a)	7 036 605	m^3
(1)	Quantité d'eau prélevée	22 468 460	m^3
	Quantité d'eau rejetée	15 431 855	m^3
(2)	Consommation d'eau dans les zones à fort stress hydrique (E3-4-28b)	419 666	m^3
(3)	Intensité hydrique basé sur le chiffre d'affaires (E3-4-29)	259	m^3/M€

(1) *Consommation totale d'eau en mètres cubes*

La consommation d'eau, calculée par estimation, correspond à la part de nos prélèvements qui ne sont pas rejetés.

Les volumes prélevés sont déterminés à partir de factures ou de compteurs dont la fiabilité est contrôlée. En revanche, en ce qui concerne les rejets, certains sites ne sont pas encore en capacité de fournir une donnée fiable : soit ils n'ont ni comptage ni facture, soit l'eau de pluie est comptabilisée avec les rejets (car ils n'ont pas de réseaux séparatifs). La partie Mesures de l'approche LEAN prévoit de poursuivre durant l'année 2025 la mise en place de compteurs et la définition de méthodes d'estimation. Ces moyens seront déployés progressivement sur les sites ce qui permettra d'améliorer la fiabilité de la donnée à horizon 2026 et 2027.

Pour calculer cet indicateur, un taux de consommation Groupe a été estimé sur la base du taux de consommation moyen de 31 sites dotés de valeurs mesurées et dont les rejets ne sont pas supérieurs aux prélèvements. Ces 31 sites représentent 59 % du volume de prélèvement du périmètre.

Ce taux moyen a été appliqué au volume total de prélèvement du périmètre.

(2) *Consommation totale d'eau en mètres cubes en zone de stress hydrique :*

La consommation d'eau en zone de stress hydrique est calculée en appliquant le taux estimé de consommation Groupe à l'ensemble des prélèvements effectués par les sites se situant dans des zones à stress hydrique évalué comme élevé par Michelin.

L'évaluation du niveau de stress hydrique de chaque site est réalisée à partir :

- d'outils externes reconnus (*Baseline Water Stress* du WRI Aqueduct (World Ressources Institute) et *Water Risk Filter* du WWF (World Wildlife Fund));
- et des connaissances des sites autour de la ressource en eau et des risques liés à sa disponibilité localement.

(3) *Intensité de la consommation d'eau*

- L'intensité de l'eau est la consommation totale d'eau en mètres cubes divisée par le chiffre d'affaires (en million €).

Le périmètre de ces métriques couvre tous les sites industriels des sociétés du rapport de durabilité 2024.

En ce qui concerne la quantité totale d'eau stockée et les changements dans le stockage, les activités de Michelin ne nécessitent pas le pompage, à des fins de stockage, de l'eau en période de hautes eaux pour son utilisation en période de basses eaux. Cette métrique est donc non matérielle pour Michelin.

S'agissant de l'eau recyclée et réutilisée, nous considérerons pour les prochains exercices cet indicateur et sa pertinence, au regard d'une analyse de l'ensemble de nos activités, et des moyens de mesure à mettre en œuvre et à fiabiliser.

Évolution de la performance sur les prélèvements

Concernant le périmètre Pneumatique (i-MEP dont ex-Camso) :

- malgré la baisse des volumes de production, le ratio Stress × m^3 par tonne de produits semi-finis et finis diminue de 3,3 %, en ligne avec la cible 2030 (engagement du Groupe de réduire de 33 % par rapport à 2019 les prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site, et rapportés à sa production) ;
- la réduction des prélèvements est significative (- 7,3 %), due pour moitié à la baisse de production et pour moitié au progrès réalisé grâce aux projets, au déploiement des bonnes pratiques, et à une augmentation des ressources humaines sites compétentes en eau.

S'agissant du périmètre *Polymer Composite Solutions :* la réduction du prélèvement est liée en majeure partie au site le plus consommateur qui est en boucle ouverte ; son prélèvement a baissé de 30 % du fait de la baisse de production (- 18 %), et grâce à une meilleure efficacité du prélèvement dans la rivière.

4.5 BIODIVERSITÉ & ÉCOSYSTÈMES (E4)



TROIS QUESTIONS À ANTOINE SAUTENET, DIRECTEUR RSE

« L'analyse de nos dépendances et impacts à la nature nous conduit à prioriser nos actions sur la filière du caoutchouc naturel. »

Comment Michelin appréhende un sujet aussi complexe que la biodiversité et quels sont les engagements du Groupe dans ce domaine ?

La biodiversité est en effet un sujet difficile à appréhender par les entreprises, notamment industrielles. Cela tient à deux facteurs principaux. D'une part, l'empreinte biodiversité d'une entreprise nécessite une compréhension des impacts locaux, sans mesure standardisée comme la tonne de CO_2 pour les questions climatiques. D'autre part, la caractérisation des dépendances des entreprises à la nature doit se faire à plusieurs échelles, sur les opérations en amont (par exemple la fourniture de matières premières) mais aussi de manière indirecte (par exemple la dépendance à un ou plusieurs bassins pour l'approvisionnement en eau d'un site industriel).

Dans cette perspective, Michelin a formalisé son engagement en faveur de la biodiversité en rejoignant l'initiative #Act4Nature International [(1)] dès 2018 afin de réduire les pressions exercées par ses activités, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Sur la base d'une analyse des dépendances et des impacts de Michelin, ces engagements ont été renouvelés en 2024, dans trois dimensions principales :

- **matières premières.** Le Groupe s'engage à ce que tout le caoutchouc naturel qu'il utilise soit évalué sans déforestation en 2030. Pour les autres matières premières, le Groupe va évaluer les politiques de ses fournisseurs au sujet de la préservation de la biodiversité ;
- **recherche et développement.** En 2030, 100 % de nouvelles gammes de produit et de services ont fait l'objet d'une ACV intégrant les critères de biodiversité des méthodes les plus matures ;
- **sites de production et de recherche.** Le Groupe s'engage à limiter l'empreinte environnementale et préserver la faune et la flore sur et autour de chacun des sites du Groupe. Cela se traduit par deux engagements majeurs en 2030 pour tous les sites : pas d'utilisation de produit phytosanitaire ; et mise en place de plans de gestion de la biodiversité.

Michelin fait également partie des *early adopters* de la *Task Force on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD) pour s'aligner sur les objectifs définis par le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming à Montréal (COP15), et renforcer sa transparence au niveau de ses activités sur la nature. Michelin est ainsi un acteur engagé qui souhaite exercer son influence (entreprises, pouvoirs publics, communautés locales) aux niveaux mondial, régional et national, pour avoir de l'impact.

Quelle est la politique du Groupe en matière de caoutchouc naturel durable, au cœur des engagements biodiversité de Michelin ?

L'activité de Michelin dépend fondamentalement de la biodiversité et des services écosystémiques, en particulier ceux qui permettent la production du caoutchouc naturel. Cette matière première durable et renouvelable représente environ 21 % des matières premières consommées par le Groupe.

Parmi les premiers acheteurs mondiaux de caoutchouc naturel et conscient que l'accroissement de la demande mondiale peut entraîner de mauvaises pratiques, Michelin s'est ainsi engagé très tôt pour une filière responsable et équitable, avec une ambition « zéro déforestation ». Cette politique Caoutchouc naturel durable initiée en 2015 et mise à jour en 2021 comprend des dimensions à la fois sociales et environnementales, avec un accent mis notamment sur l'amélioration des pratiques agricoles et la protection des forêts.

Encore une fois, dans ce domaine, Michelin s'engage et exerce son influence, en particulier avec un rôle de leader au sein de la plateforme mondiale pour un caoutchouc naturel durable (GPSNR) ou encore un partenariat stratégique avec WWF pour la protection de la biodiversité.

Quelles sont les actions concrètes du Groupe en faveur de la biodiversité ?

L'exemple de la plantation du Groupe en Indonésie – la société Royal Lestari Utama (RLU) – permet d'illustrer l'action positive de Michelin en matière de biodiversité. Cette plantation est constituée par 88 000 hectares de concessions à Sumatra et Bornéo dans des régions qui ont été très dégradées et déforestées avant l'implication de Michelin en 2015. Cette activité constitue le démonstrateur de notre vision avec le développement d'une production de caoutchouc naturel durable. En parallèle, le Groupe s'est engagé à préserver et restaurer plus de 15 000 hectares au cours des 20 prochaines années avec un budget dédié.

(1) Voir sur le site, https://www.act4nature.com/.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES	
Écosystèmes et biodiversité	
Déforestation (réelle et potentielle) due au développement de plantations d'hévéa, à la production de matériaux biosourcés et à l'extraction d'autres matériaux	La conversion des terres en plantations d'hévéas cause potentiellement de la déforestation, du fait de la demande croissante de caoutchouc naturel. Les achats de caoutchouc naturel du Groupe représentent environ 7 % de la demande mondiale.
Amont · Moyen terme — **Impact négatif**	
Contribution à la dégradation de l'habitat et des terres, à l'érosion des sols et à la perte de biodiversité	La production de caoutchouc naturel en monoculture et la production d'autres matières premières biosourcées pourraient dégrader les habitats et contribuer à la perte de biodiversité. La consommation d'eau industrielle, le rejet d'eaux usées, et la mauvaise gestion des pneus en fin de vie pourraient aggraver la dégradation des sols et affecter négativement la biosphère.
Amont · OP · Moyen terme — **Impact négatif**	
Contribution à l'eutrophisation due à l'utilisation d'engrais dans la culture de l'hévéa	L'eutrophisation est le processus par lequel des nutriments s'accumulent dans un milieu ou un habitat (terrestre ou aquatique). Les engrais azotés utilisés dans les pratiques agricoles, dont fait partie l'hévéaculture, figurent parmi les principaux responsables de cet impact.
Amont · OP · Moyen terme — **Impact négatif**	

Introduction

L'analyse de double matérialité a identifié que les principaux facteurs d'impact des activités de Michelin sur la biodiversité et les écosystèmes se concentrent dans l'hévéaculture. Cette activité agricole, réalisée principalement par ses fournisseurs, permet la production du caoutchouc naturel, matière première essentielle utilisée dans la fabrication des pneumatiques. Ce matériau représente environ 21 % des matières premières consommées par le Groupe, et n'est pas substituable aujourd'hui à une échelle industrielle.

La plupart des approvisionnements du Groupe en caoutchouc naturel sont assurés par des planteurs villageois localisés dans les régions tropicales d'Asie (Thaïlande, Indonésie et Sri Lanka), d'Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Ghana et Liberia) et d'Amérique du Sud (Brésil). Michelin exploite directement deux plantations d'hévéa, au Brésil et en Indonésie.

Cette section examine exclusivement les impacts et risques identifiés associés à l'hévéaculture, notamment la déforestation, l'eutrophisation et la dégradation des habitats. Les facteurs d'impact contribuant à la dégradation des habitats naturels, tels que la consommation d'eau dans des zones à stress hydrique important et la pollution de l'eau liée à l'activité des sites industriels de Michelin, l'émission de particules d'usure de pneu et de route (TRWP) durant la phase d'usage des pneumatiques ainsi que la gestion inadéquate des pneus en fin de vie sont abordés dans les sections 4.3 Pollution (E2), 4.4 Ressources hydriques (E3) et 4.6 Utilisation des Ressources et Économie Circulaire (E5) de ce document.

4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Conscient de sa dépendance vis-à-vis des services écosystémiques et de la nécessité de préserver les ressources naturelles et de restaurer la biodiversité pour exercer durablement son activité, Michelin s'est engagé depuis 2018 dans l'initiative Act4Nature international. Cet engagement a pour objectif de réduire les pressions exercées par ses activités sur la biodiversité tout au long de sa chaîne de valeur, en se fixant des objectifs à horizon 2030 en matière de recherche et développement, d'approvisionnement en matières premières, notamment en caoutchouc naturel, ainsi que de sites de production et de recherche.

La stratégie biodiversité du Groupe, ainsi que les politiques, ambitions, engagements, feuilles de route, cibles et indicateurs, sont définis et pilotés par le Comité Domaine Biodiversité, instance de la Gouvernance Environnement du Groupe [(1)]. L'évaluation de la résilience de la stratégie et du modèle économique du Groupe, ainsi que les conclusions, sont présentées dans la section 4.2.6 RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique présenté dans ce document. Si certaines dimensions de la biodiversité ont été traitées en 2021 (intégration de la protection de la biodiversité dans les scénarios concernant le changement climatique et filière caoutchouc naturel) et en 2024 (intégration de la notion de préservation des ressources dans l'analyse des chocs), une analyse complète de la résilience du modèle d'affaires et de la stratégie sur le volet biodiversité doit être menée en 2025.

(1) Voir section 4.1.2 Gouvernance des enjeux de durabilité ci-dessus.

Bien que l'essentiel des approvisionnements de caoutchouc naturel soit assuré par des plantations externes, Michelin possède en propre des plantations d'hévéa, au Brésil et en Indonésie.

Activité E4-1-16a i.	Sites E4-1-16a	Zones sensibles E4-1-16a iii.	Impacts E4-1-16a ii.	Dépendances E4-1-16a ii.	Incidences négatives E4-1-16b E4-1-16c
Hévéaculture	Plantaçoes Michelin da Bahia, Brésil.	Forêt Atlantique/ Réserve Écologique Michelin, Brésil.	■ Changement d'affectation des terres. ■ Dégradation des habitats naturels. ■ Eutrophisation.	■ Qualité des sols. ■ Approvisionnement en eau douce. ■ Pollinisation.	b) Changement d'affectation des terres et dégradation des habitats due à l'activité agricole. c) Espèces menacées (Liste rouge IUCN) identifiées dans la zone d'activité.
	Lestari Asri Jaya & Wanamukti Wisesa, Jambi, Indonesia.	Bukit Tigapuluh national Park.			
	Multi Kusuma Cemerlang, Kalimantan Est, Indonésie.	Bukit Panjang – Bukit Siguntang. Kutai National Park.			

Hors plantations de caoutchouc naturel, l'impact des sites du Groupe sur les écosystèmes n'est pas identifié comme matériel. Toutefois, le Groupe prend en compte la sensibilité des lieux d'implantation de ses sites industriels et de recherche depuis 2013, en réalisant l'inventaire des zones protégées, de statut supranational, national ou local, qui les entourent. Ces recensements sont actualisés tous les cinq ans. Le dernier recensement fait en 2023 montre que certains sites industriels ou de recherche sont situés dans ou proches d'une ou plusieurs zones protégées.

L'analyse des risques environnementaux de chaque site, réalisée selon le processus défini dans le SMEP (« Système de management environnement et prévention [1] »), prend en compte la biodiversité via deux critères :

- la présence de zones naturelles protégées ;
- la présence d'espèces végétales ou animales classées par l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature).

Pour les sites situés à l'intérieur ou à proximité de zones sensibles à la biodiversité, la cotation des risques potentiels sur la biodiversité est majorée et les risques les plus élevés font l'objet de plans d'action visant à diminuer les risques. Chaque nouveau projet sur site est également soumis à une analyse de risques environnementaux puis est intégré dans l'analyse des risques environnementaux du site au moment de sa mise à jour régulièrement réalisée par le site conformément aux requis de la norme ISO 14001.

Ces analyses s'inscrivent dans le dispositif suivant :

- l'engagement de Michelin dans Act4Nature International ;
- la certification ISO 14001 des sites de fabrication ainsi que l'évolution de référentiels du Groupe garantissent la prise en compte par les sites de la politique Environnementale du Groupe.

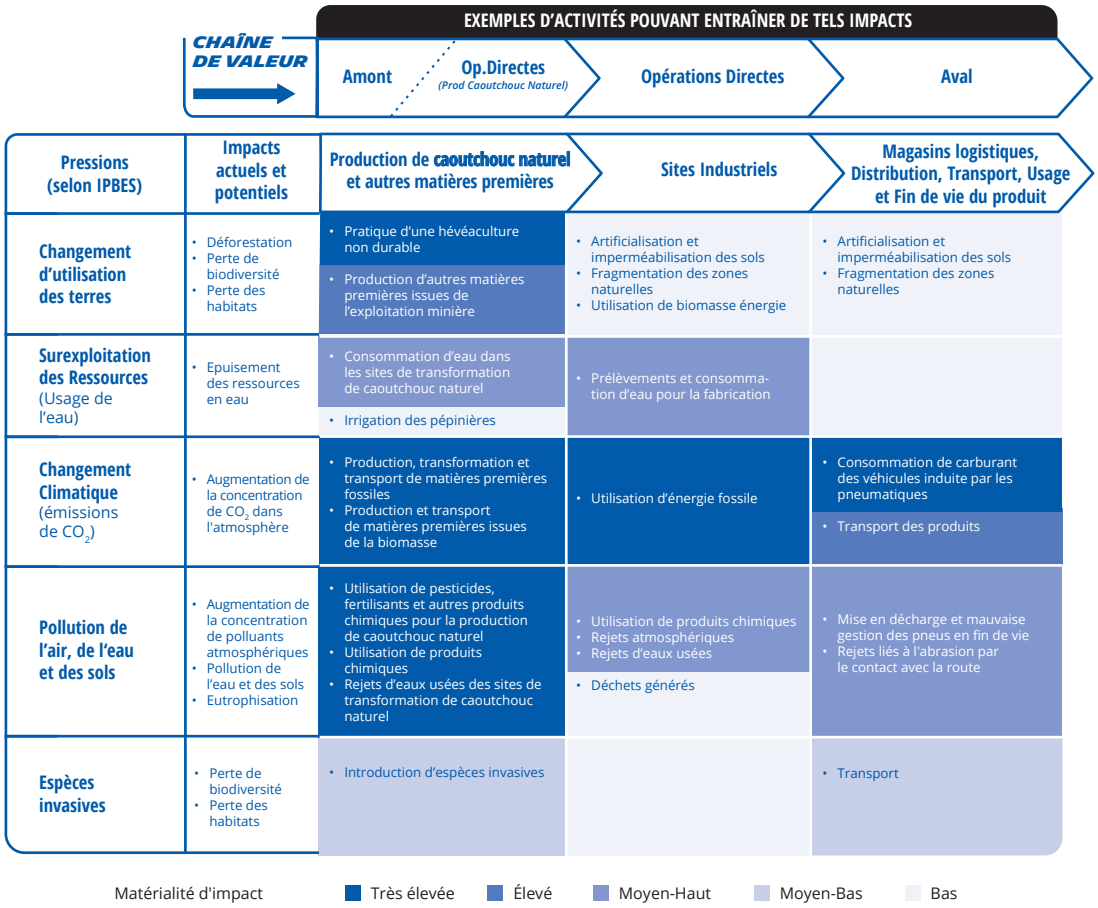
4.5.2 L'IDENTIFICATION DES ENJEUX CONCERNANT LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES, LA PLACE CENTRALE DU CAOUTCHOUC NATUREL

Afin d'identifier les impacts, risques et dépendances matériels de ses activités, Michelin a réalisé les deux premières étapes de la méthodologie *Sciences-Based Targets for Nature* (SBTN) étapes 1. « Évaluer » et 2. « Interpréter et prioriser ». Les critères d'évaluation utilisés sont la fréquence, l'intervalle de temps et la sévérité de l'impact ou le niveau de dépendance. Cette analyse a pris en compte l'état des écosystèmes locaux, par exemple, le niveau de conversion des forêts dans les principaux pays où Michelin source le caoutchouc naturel ou le niveau de stress hydrique des zones où ses sites industriels sont localisés. Des outils tels qu'ENCORE, Altitude Axa-Climate, *Biodiversity Risk Filter* – WWF ainsi que des analyses de cycle de vie et les bases de données de l'IUCN ont été utilisés pour la réalisation des étapes suivantes :

- localisation géographique des opérations, propres ou dans la chaîne de valeur, qui sont en interface avec la nature ainsi que les zones sensibles sur le plan de la biodiversité affectées par ces activités. Les inventaires des zones protégées, de statut supranational, national ou local, présentent dans un rayon de cinq kilomètres réalisés par les sites depuis 2013, en plus des outils mentionnés ci-dessus ;
- identification et évaluation des dépendances et des impacts selon les méthodologies mentionnées.

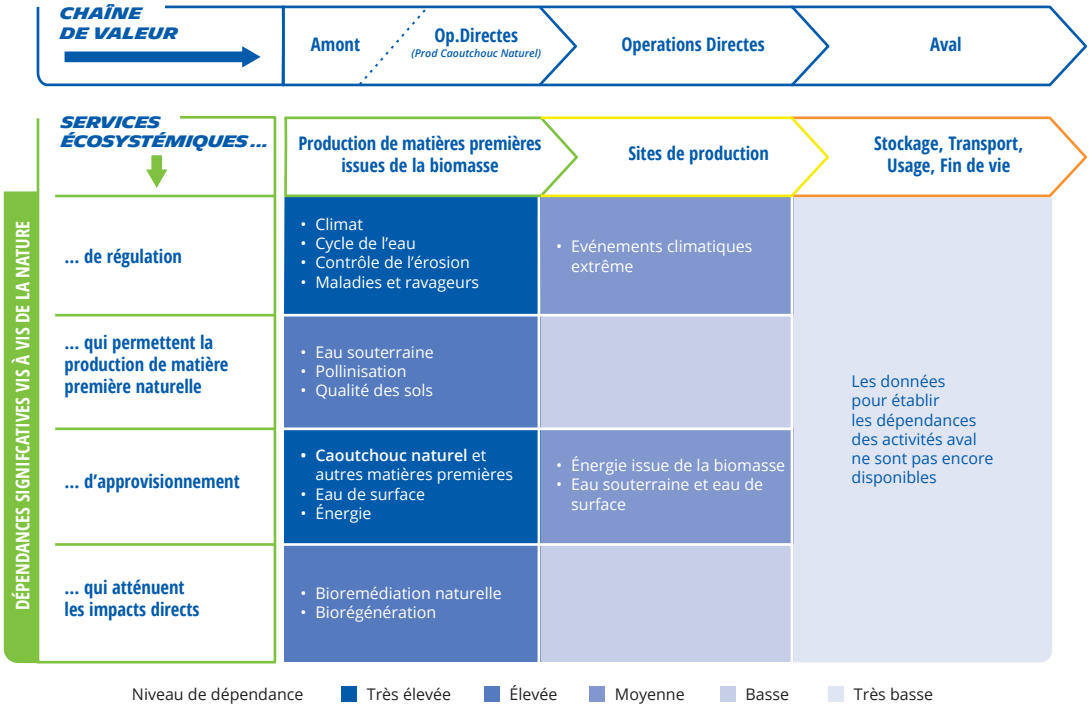
(1) Voir section 4.1.5 Gestion holistique des impacts, risques et opportunités du Groupe ci-dessus.

Les impacts actuels et potentiels des activités de Michelin sur la biodiversité sont présentés dans le schéma ci-dessous :



Source: Analyses internes, approche LEAP et résultats du test de SBTN Steps 1 & 2.

Les dépendances des activités de Michelin aux services écosystémiques sont présentées dans le schéma ci-dessous :



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

Afin de répondre à l'engagement du Groupe sur la *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD), un travail est en cours pour utiliser et compléter ces travaux selon la méthode LEAP dans le but d'améliorer la priorisation des actions et de l'allocation de ressources.

La double matérialité des impacts, risques et opportunités liés à la biodiversité et les écosystèmes a été identifiée et évaluée en appliquant les critères de probabilité, irrémédiabilité et ampleur selon le processus décrit dans le rapport (voir section 4.1.4 Analyse de double matérialité ci-dessus).

Impacts négatifs matériels et risques physiques identifiés dans la chaîne de valeur amont et les opérations d'hévéaculture du Groupe :

- **déforestation (réelle et potentielle) due au développement de plantations d'hévéa, à la production de matériaux biosourcés et à l'extraction d'autres matériaux :** Le changement d'affectation des sols à des fins agricoles constitue l'un des principaux facteurs de déforestation dans les pays producteurs de cette matière première, tels que l'Indonésie, la Chine, la Thaïlande, le Brésil et certains pays d'Afrique de l'Ouest.

  Les plantations de caoutchouc naturel se sont pour la plupart développées à proximité ou à l'intérieur des forêts tropicales, écosystèmes riches en biodiversité.

  La déforestation a pour conséquence la dégradation des habitats naturels, la perte de biodiversité et la perturbation de services écosystémiques essentiels, tels que le cycle de l'eau, la régulation des maladies, la séquestration du carbone dans le sol, etc. Ces impacts affectent directement les communautés locales, qui dépendent de ces écosystèmes pour leur stabilité sociale et économique.

  Par ailleurs, l'extraction de matières premières minières contribue également de la déforestation ;
- **contribution à la dégradation des habitats et des terres, à l'érosion des sols et à la perte de biodiversité :** la culture du caoutchouc naturel se pratique principalement en monoculture. Ce mode de production homogénéise l'environnement, ce qui entraîne une perte de biodiversité et favorise la prolifération de maladies, entraînant ainsi le recours à l'utilisation de pesticides ;
- **contribution à l'eutrophisation due à l'utilisation d'engrais dans l'hévéaculture et la production d'autres matériaux issus de la biomasse :** l'utilisation de fertilisants constitue l'une des principales causes de l'eutrophisation des écosystèmes terrestres et aquatiques. Bien que l'hévéaculture puisse être pratiquée sur des sols appauvris, l'application de fertilisants peut s'avérer nécessaire, notamment durant la phase de développement initial des plantations, pour favoriser la croissance des arbres et optimiser la productivité des parcelles.

Risques de transition :

L'analyse a conclu qu'aucun des risques de transition mentionnés ci-dessous n'est matériel pour le Groupe.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, ont été considérés les risques de transition liés :

- à la mise en place de futures réglementations limitant l'accès ou augmentant le prix des matières premières ayant un impact négatif sur les écosystèmes et la biodiversité et/ou concernant la protection et la restauration des écosystèmes et de la biodiversité, limitant l'artificialisation des sols ou exigeant une traçabilité complète et/ou des modèles de certification pour les matières premières naturelles ;
- aux litiges et/ou amendes en cas d'impact négatif sur la biodiversité ;
- à la stigmatisation du secteur ou à l'incapacité du Groupe à répondre aux attentes des parties prenantes en matière de biodiversité (ex. zéro déforestation) impactant sa réputation.

Risque systémique considéré :

La destruction ou la dégradation des forêts tropicales entraîne, localement, la perte de biodiversité fragilisant les écosystèmes et les rendant moins résilients. Les services écosystémiques tels que la séquestration du carbone et le cycle de l'eau, se dégradent, contribuant ainsi à l'aggravation du réchauffement climatique global et modifiant localement les conditions nécessaires à la production agricole de nourriture et de matières premières. L'hévéaculture peut ainsi être affectée par ces changements systémiques, avec l'émergence de nouvelles maladies ou de ravageurs impactant fortement les rendements. Les revenus des planteurs villageois en sont dès lors affectés, dégradant les conditions de vie et l'économie des communautés locales. La baisse de la production peut également entraîner des tensions entre l'offre et la demande de caoutchouc naturel, faisant augmenter les prix de cette matière première.

Consultation des communautés affectées par la production de caoutchouc naturel :

Les activités agricoles des sites de production de caoutchouc naturel du Groupe peuvent entraîner des impacts négatifs sur la faune, la flore et les ressources en eau, tant superficielles que souterraines, affectant ainsi les communautés locales. Dans ce contexte, Michelin s'engage dans une démarche proactive de consultation avec ses parties prenantes et les principales organisations de la société civile impliquées localement. Le Groupe établit également des partenariats réguliers avec des ONG, des chercheurs, des universitaires et des organismes gouvernementaux afin d'évaluer et d'atténuer l'impact de ses activités sur l'environnement et les communautés affectées.

Un mécanisme de réclamation [(1)] accessible et conforme aux critères du Programme des Nations Unies pour le développement et aux lignes directrices de l'OCDE, a été instauré en 2021. Il permet aux parties prenantes et aux communautés affectées d'exprimer leurs griefs de manière indépendante.

En parallèle, Michelin a mis en place un Comité de Parties Prenantes sur le Caoutchouc Naturel Durable depuis 2015, qui offre un forum pour un dialogue ouvert et constructif avec les organisations de la société civile (et d'autres acteurs de la chaîne de valeur de divers horizons). Ce Comité permet de suivre les attentes de la société et d'ouvrir de nouvelles perspectives de développement. Des réunions formelles sont organisées environ tous les deux ans, tandis que des visioconférences sont tenues entre ces rencontres, sur des sujets spécifiques. La dernière réunion formelle a eu lieu en 2022, et une réunion ad hoc s'est déroulée en mai 2024, portant sur la mise en œuvre de la réglementation européenne sur la déforestation (EUDR).

Dans le but d'éviter les impacts négatifs de la déforestation sur les services écosystémiques essentiels aux communautés locales, Michelin a adopté un engagement de « Zéro Déforestation » pour ses activités directes de production de caoutchouc naturel et ses approvisionnements en la matière, depuis 2015. De plus, le Groupe a mis en place des mesures de traçabilité et de contrôle afin d'assurer que les volumes de caoutchouc naturel acquis proviennent de zones non déforestées.

Pour éviter et limiter l'impact sur la faune, la flore, les zones humides et les cours d'eau, le Groupe a mis en place des actions de préservation et de restauration dans ses opérations d'hévéaculture au Brésil et en Indonésie. Celles-ci incluent l'instauration de gardes forestiers, des programmes de restauration active des zones dégradées et la création de zones ripariennes. De plus, une feuille de route visant à réduire l'utilisation des pesticides d'ici 2030 a été déployée, couvrant à la fois les opérations directes du Groupe et celles de ses coentreprises.

(1) Voir sur le site dédié, https://purchasing.michelin.com/en/natural-rubber-sustianbility-grievances/.

4.5.3 UN SOCLE DE POLITIQUES AYANT TRAIT À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES

Afin de maîtriser les impacts environnementaux de ses opérations tout au long de sa chaîne de valeur Michelin a mis en place une politique Environnementale Groupe qui fixe un cadre général [1].

Les enjeux spécifiques liés à la culture, la récolte et la transformation du caoutchouc naturel dont la déforestation et la dégradation des habitats, sont couverts notamment par la politique Caoutchouc naturel responsable qui s'applique aux opérations propres du Groupe et à ses fournisseurs de cette matière première.

La politique d'Achats responsables et durables, pour sa part, vise à réduire l'impact environnemental des fournisseurs de manière générale dont les fournisseurs d'autres matières premières.

4.5.3.1 La politique Environnementale Groupe et la biodiversité & les écosystèmes

La politique Environnementale du Groupe vise à maîtriser les risques de pollution et à diminuer l'empreinte environnementale du Groupe jusqu'à la neutralité d'impact, incluant la question de la biodiversité (par étapes du cycle de vie).

4.5.3.2 La biodiversité, élément clé de la politique Caoutchouc naturel responsable

La politique Caoutchouc naturel responsable définit précisément les conditions d'exploitation de cette matière, tant sur le plan environnemental (zéro déforestation, sanctuarisation des zones de tourbières, des zones HCV – *High Conservation Value* – et HCS – *High Carbon Stock*), que sur le plan social et des droits humains. Michelin attend de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement une adoption des pratiques responsables au niveau social, environnemental et de gouvernance pour maintenir l'hévéaculture dans une dynamique vertueuse.

Elle couvre les opérations directes d'hévéaculture du Groupe, incluant les sites se trouvant dans ou à proximité d'une zone sensible à la biodiversité. Elle est également jointe à tous les contrats d'achat de caoutchouc naturel du Groupe et les fournisseurs sont encouragés à la répercuter en cascade dans leurs chaînes d'approvisionnement respectives et à rendre compte publiquement des impacts et des progrès réalisés.

Elle est accompagnée d'une feuille de route à horizon 2025 [2] qui décrit les actions et objectifs qui guident sa mise en œuvre. La Direction des Achats du Groupe est responsable de son application, ainsi que de l'évaluation des fournisseurs et de la validation des plans d'actions.

Elle est conforme au cadre défini par la *Global Platform for Sustainable Natural Rubber* (GPSNR), et a été approuvée par ses membres en 2020.

À travers cette politique le Groupe s'engage à promouvoir, sur ses sites, auprès de ses coentreprises, de ses fournisseurs et de leurs sous-traitants, les grands principes énoncés dans les documents internationaux de référence [3].

Rédigée avec l'aide de ses parties prenantes, et notamment avec celle d'ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits humains, elle constitue aujourd'hui une référence contractuelle pour les fournisseurs du Groupe. Elle est incluse dans tout contrat d'approvisionnement de caoutchouc naturel de Michelin. Elle est également publiée sur le site Internet du Groupe [2].

Afin de maîtriser l'impact potentiel de l'hévéaculture et de la transformation du caoutchouc naturel sur la biodiversité et les écosystèmes naturels, la politique inclut un engagement « Zéro Déforestation [4] » : les sites, les coentreprises et les fournisseurs du Groupe doivent s'assurer du respect des lois nationales sur la protection des forêts, protéger et préserver les forêts primaires ainsi que les zones de haute valeur de conservation (HVC [5]) et les zones à haute teneur en carbone (HCS [6]), et s'assurer de la non-conversion d'écosystèmes naturels.

L'identification de ces zones au moyen d'une cartographie participative et la définition de méthodes de gestion appropriées doivent faire l'objet d'une consultation des communautés locales et autochtones concernées, des organisations nationales de la société civile et des acteurs internationaux impliqués afin de garantir que les besoins économiques, sociaux et environnementaux sont pris en compte et que les techniques agricoles proposées sont socialement et écologiquement acceptables.

(1) Voir section 4.1.5 Gestion holistique des impacts, risques et opportunités du Groupe ci-dessus.
(2) Voir https://natural-rubber.michelin.com/fr/committments-and-transparency/overall-approach.
(3) Principes de la Convention sur la diversité biologique (CDB, 1992) ; de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (1979) ; de la Déclaration de New York sur les forêts des Nations unies (2014) ; la Classification des pesticides par danger recommandée par l'OMS ; le Code international de conduite pour la gestion des pesticides (FAO) ; l'annexe III de la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POPS) ; l'annexe III de la Convention de Rotterdam sur la procédure de consentement préalable en connaissance de cause applicable à certains produits chimiques et pesticides dangereux qui font l'objet d'un commerce international ; le Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone ; ainsi que les autres documents énumérés dans l'Annexe 2 de cette politique.
(4) Voir section 4.3.6.2 Des actions protéiformes et une cible sur l'utilisation des produits phytosanitaires ci-dessus.
(5) Zones HVC telles que définies par le réseau de ressources HCV (HCVRN) https://www.hcvnetwork.org/.
(6) Zones HCS telles que définies par le groupe de pilotage de l'approche HCS http://highcarbonstock.org/.

Elle prescrit également la préservation des ressources d'eau de surface et d'eaux souterraines et la mise en place de zones tampons écologiques autour des plans d'eau, l'usage raisonné de pesticides et d'engrais, la gestion responsable les déchets générés et la non-introduction d'espèces exotiques potentiellement envahissantes.

À travers cette politique Michelin s'engage à :

- protéger la faune et la flore, y compris les espèces rares, menacées, en danger et en danger critique d'extinction ; à promouvoir la restauration ou soutenir la restauration des paysages déboisés et dégradés par le passé à cause de la culture d'hévéas ; et à conserver la biodiversité par l'éducation des communautés locales et des parties prenantes ;
- mettre en œuvre, partager et promouvoir des pratiques agricoles durables, en renforçant les capacités des planteurs villageois. Ces pratiques visent à améliorer les conditions de travail, réduire les coûts de production, diversifier les moyens de subsistance et augmenter le rendement à l'hectare, sans accroître la superficie des terres cultivées. Cela contribue à réduire le risque de déforestation en allégeant la pression foncière sur les zones forestières et les terres agricoles, tout en minimisant l'impact de la production de caoutchouc naturel sur l'utilisation des terres.

Dans une démarche de devoir de vigilance, la politique promeut le développement de la traçabilité des fournisseurs de caoutchouc naturel à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement en amont : fermiers villageois, intermédiaires, grandes plantations et usines de transformation et à un niveau juridictionnel [(1)] approprié, afin de connaître l'origine géographique des matériaux achetés ainsi que les risques sociaux et environnementaux associés, (p. ex. : déforestation, utilisation de pesticides, dégradation de la biodiversité, etc.) et de mettre en place les mesures d'atténuation nécessaires.

Les résultats des indicateurs sur l'état de la biodiversité dans ses opérations directes, tels que la contribution à la conservation de zones importantes sur le plan environnemental, biologique et culturel et la réduction de l'utilisation des pesticides, font l'objet d'un suivi régulier et sont publiés chaque année dans le rapport de suivi de sa Feuille de Route Caoutchouc Naturel Responsable 2020 – 2025, sur le site web des achats Michelin [(2)]. Par ailleurs, Michelin communique également les progrès réalisés via le reporting annuel soumis à la *Global Platform for Sustainable Natural Rubber* [(3)] et la réponse aux questionnaires CDP Forest ou SPOTT [(4)].

Afin d'éviter les conséquences sociales ou économiques négatives sur les communautés locales ou autochtones dépendantes des ressources naturelles ou de la forêt, le Groupe a inscrit dans cette politique son engagement « zéro accaparement des terres » et s'engage à ne pas contribuer directement ou indirectement à des actions qui pourraient conduire à l'appropriation illégitime de terres, de forêts et de ressources naturelles, au détriment des communautés locales ou autochtones. Michelin s'engage à traiter les griefs exprimés par les communautés affectées via le mécanisme de réclamation mis à leur disposition, et remédier aux effets négatifs qui pourraient être causés par ses activités de production ou d'approvisionnement de caoutchouc naturel.

Le Groupe n'a pas adopté de politique en lien avec la préservation des océans et mers du fait de l'absence de matérialité du sujet.

4.5.3.3 La politique d'Achats responsables et durables et la biodiversité

Cette politique qui couvre plus particulièrement les fournisseurs de rang 1 et les achats d'une manière générale, couvre les achats de matières premières dont le caoutchouc naturel ainsi que les achats d'autres matières premières dont celles issues de l'activité minière.

Son objectif est de définir les grandes orientations et les principaux engagements du Groupe en matière d'achats responsables, dont les enjeux relatifs à la préservation de l'environnement. Cette politique reprend les documents fondamentaux, les actions, et les objectifs et principaux indicateurs pour mener des achats responsables, comprenant le respect de l'environnement.

Dans le cadre des engagements Act4Nature International, le Groupe s'est engagé à évaluer les politiques et pratiques en matière de biodiversité des fournisseurs des matières premières, hors caoutchouc naturel, qui ont le plus d'impact sur la biodiversité à horizon 2030. Un pilote sera lancé en 2025.

(1) Les juridictions sont déterminées par les frontières administratives à l'intérieur de chaque pays (environ 100 km × 100 km), selon la définition de la GPSNR.
(2) Voir https://purchasing.michelin.com/en/roadmap-2020-2025/.
(3) Voir https://sustainablenaturalrubber.org/gpsnr-reporting-requirements/.
(4) Voir https://www.spott.org/natural-rubber/.

4.5.4 DES ACTIONS PROTÉIFORMES POUR LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES

Michelin n'a pas eu recours à la compensation en faveur de la biodiversité dans ses plans d'action en 2024. Les actions clés entreprises par Michelin afin de prévenir, atténuer, et réparer les impacts négatifs identifiés et atteindre ses objectifs et cibles comprennent les suivants :

4.5.4.1 Actions entreprises dans les opérations directes du Groupe

4.5.4.1.1. Engagement « Zéro déforestation »

Michelin a été le premier manufacturier de pneumatiques à publier un engagement « Zéro déforestation » en 2015 et il s'assure que ses plantations le respectent et mettent en œuvre des actions de conservation et de restauration.

4.5.4.1.2. Conserver et restaurer des zones sensibles sur le plan de la biodiversité

La Réserve Écologique Michelin (REM) de Bahia, au Brésil

Créée en 2004, la Réserve Écologique Michelin s'étend sur une superficie d'environ 3 950 hectares et se situe au sein du centre d'endémisme de Bahia, au cœur de la forêt atlantique. Ce biotope, l'un des plus riches et également parmi les plus menacés au niveau mondial, constitue un écosystème clé pour la biodiversité.

Un plan d'action a été élaboré et mis en œuvre afin de préserver cette zone contre la déforestation et de réduire la pression exercée par la chasse de plus de 85 %. Cette initiative a conduit à une augmentation significative de l'abondance faunistique, avec une progression de près de 117 %, en 20 ans, englobant des espèces classées en danger critique selon l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). Plus de 110 000 arbres, représentant environ 340 espèces végétales, ont été plantés dans le cadre de la restauration de 300 hectares de terres dégradées. Ces efforts ont permis d'atteindre un taux de survie proche de 70 %, tout en rétablissant des couloirs écologiques permettant de reconnecter les différents fragments forestiers, renforçant ainsi la résilience et la connectivité de l'écosystème.

Royal Lestari Utama (RLU)

Devenue une filiale à 100 % du groupe Michelin en 2022, RLU vise à créer les conditions d'une production de caoutchouc naturel durable sur 88 000 hectares de concessions (70 000 hectares à Sumatra, dans la province de Jambi et 18 000 hectares à Bornéo, dans la province de Kalimantan Est), des territoires très dégradés et déforestés avant l'implication de Michelin en 2015.

Le Groupe s'est donné l'objectif de développer une production de caoutchouc naturel durable et « zéro déforestation » sur la concession. Il s'est engagé par ailleurs à préserver et restaurer plus de 15 000 hectares, dont environ 3 000 hectares de restauration active, au cours des 20 prochaines années avec une feuille de route et un budget dédié.

Le projet pilote de restauration active a été lancé en 2018, avec une phase initiale consacrée à la mise en place d'essais forestiers, à la collecte de semences et à la création de pépinières. À ce jour, plus de 15 000 arbres ont été plantés sur une superficie d'environ 100 hectares, affichant un taux de survie supérieur à 70 %.

4.5.4.1.3. Réduire l'utilisation des pesticides et d'engrais dans ses plantations

La culture de l'hévéa ne nécessite pas l'utilisation intensive de pesticides par rapport à la production d'autres cultures. Toutefois, l'utilisation de ces produits peut s'avérer nécessaire notamment pour traiter certaines maladies de la plante.

Dans ses opérations, le Groupe proscrit l'utilisation de pesticides qui sont interdits par les conventions de Stockholm et de Rotterdam et le Protocole de Montréal, y compris dans les pays où ces conventions/protocoles n'ont pas encore été adoptés. Il interdit également l'utilisation des produits des classes Ia et Ib de l'OMS et le paraquat, y compris dans les pays où ces produits ne sont pas encore interdits, et veille à ce que les risques de pollution des ressources en eau par des produits chimiques naturels ou artificiels soient maîtrisés.

Le Groupe s'est fixé une cible de réduction de l'utilisation de pesticides dans ses plantations et celles de ses coentreprises à 2030.

Les hévéas ne requièrent pas de sols riches pour se développer et sont plutôt bien adaptés aux sols dégradés par d'autres cultures au préalable. Michelin coopère avec les acteurs de la filière via l'Institut français du caoutchouc pour promouvoir la réduction de l'emploi d'engrais sur la base d'arguments scientifiques.

4.5.4.2 Actions entreprises dans la chaîne d'approvisionnement du Groupe

4.5.4.2.1. Lutter contre la déforestation

Depuis 2017, dans une démarche de devoir de vigilance et en collaboration avec ses fournisseurs, Michelin cartographie les risques sociaux et environnementaux de sa chaîne d'approvisionnement de caoutchouc naturel, dont le risque de déforestation, avec l'outil RubberWay. Les données collectées par l'outil permettent d'établir une carte mettant en évidence les zones à risques au niveau de la « division administrative ». L'application est déployée dans tous les pays où Michelin se source (Indonésie, Thaïlande, Malaisie, Vietnam, Sri Lanka, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée Conakry, Nigeria, Liberia et Brésil).

Depuis 2023, Michelin met en place, avec son réseau caoutchouc naturel et ses fournisseurs, la géolocalisation de toute sa chaîne d'approvisionnement à la maille des exploitations hévéicoles dans l'optique du règlement Déforestation de l'Union européenne (RDUE). **À fin décembre 2024, 98 % de ses fournisseurs de caoutchouc naturel sont géolocalisés à la maille de la parcelle agricole.** Les plantations sont ensuite analysées avec le système de surveillance par satellite, *Global Forest Watch Pro* (GFW Pro), pour confirmer leur conformité avec les exigences du règlement en matière de géolocalisation des parcelles, évaluation de l'absence de déforestation postérieure au 1er janvier 2020 et respect des réglementations locales.

Ces résultats sont partagés avec les fournisseurs directs de Michelin et peuvent être utilisés pour préparer des plans de progrès ou déployer des projets d'atténuation de risque de façon collaborative.

Afin d'accélérer les progrès pour une chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel plus durable, Michelin a initié avec un groupe diversifié de parties prenantes une plate-forme multi-acteurs en 2018 : la Plateforme mondiale pour un caoutchouc naturel durable (GPSNR – Global Platform for Sustainable Natural Rubber[1]). Elle vise à améliorer les performances environnementales et socio-économiques de toute la filière du caoutchouc naturel. Elle réunit les parties prenantes de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel : producteurs, transformateurs et revendeurs, fabricants de pneumatiques et autres utilisateurs, constructeurs automobiles, ainsi que la société civile avec la participation de nombreuses ONG.

4.5.4.2.2. Le développement de pratiques agricoles plus durables et respectueuses de l'environnement

Michelin, ses coentreprises et ses principaux fournisseurs de caoutchouc naturel travaillent conjointement avec des associations locales pour promouvoir des pratiques agricoles plus durables auprès de planteurs. Des programmes de sensibilisation à l'agroforesterie, la réduction de l'utilisation de pesticides et fertilisants, à la préservation de la biodiversité et aux enjeux de déforestation sont déployés dans les zones d'approvisionnement de caoutchouc naturel en Asie du Sud-est, en Afrique de l'Ouest et au Brésil[2].

4.5.5 INDICATEURS ET CIBLES

4.5.5.1 Cibles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes

Pour atténuer ses impacts matériels sur la biodiversité et les écosystèmes en cohérence avec les objectifs de sa politique Caoutchouc naturel responsable « Zéro déforestation » et de réduction de l'utilisation de pesticides dans ses opérations de caoutchouc naturel, mais aussi, afin de contribuer aux objectifs du Cadre Mondial de la Biodiversité de Kunming-Montréal, Michelin a renouvelé ses engagements Act4Nature International en 2024, et a intégré les deux engagements suivants :

Impact/Risque	Engagement	Champ d'application	Périmètre géographique	Résultat 2024	Cible à 2030
Déforestation	Les volumes de caoutchouc naturel utilisés par le Groupe sont évalués « sans déforestation[1] »	Opérations directes et fournisseurs de caoutchouc naturel.	Thaïlande, Sri Lanka, Indonésie, Côté d'Ivoire, Ghana, Liberia et Brésil	98 %[2]	100 %[3]
Pollution liée à l'utilisation de pesticides	Réduction de l'utilisation de pesticides par hectare (année de référence 2019).	Opérations directes : Plantations de caoutchouc naturel du Groupe et ses coentreprises[4]	Brésil, Indonésie, Côte d'Ivoire, Ghana, Liberia et Nigeria	- 52 %	- 70 %

(1) Selon les définitions et exigences du règlement RDUE ou EUDR (European Union Deforestation-free Regulation) ou d'autres moyens de preuve en matière de géolocalisation des parcelles, évaluation de l'absence de déforestation et respect des réglementations locales.
(2) Excluant certaines activités de *Polymer Composite Solutions.*
(3) Hors évolution du périmètre des sociétés du Groupe.
(4) Bahia, Brésil et PT. Royal Lestari Utama, Indonésie. Joint-Venture : SIPH, Afrique de l'Ouest où Michelin a une participation minoritaire.

(1) https://sustainablenaturalrubber.org/.
(2) https://purchasing.michelin.com/wp-content/uploads/2024/08/Sustainable-Natural-Rubber-Roadmap-2020-2025-2023-Results-V1.3_20240917.pdf.

La définition des cibles et des feuilles de route associées s'est faite de concert avec les parties prenantes internes, entités concernées, au sein du Comité Domaine Biodiversité. Cette instance, qui fait partie du mécanisme de gouvernance du Groupe (voir la partie dédiée, et notamment la gouvernance environnement), est aussi chargée du suivi des indicateurs associés. Elle garantit la cohérence des actions mises en œuvre avec les politiques du Groupe et notamment les politiques environnement, caoutchouc naturel responsable et achats responsables et durables du Groupe. Ce Comité réunit les experts des entités concernées six fois par an au minimum.

Ces cibles ont fait l'objet d'une validation par le Comité de pilotage d'Act4Nature International après un échange entre Michelin et le Comité de Partenaires Relecteurs de l'initiative composé d'au moins un réseau d'entreprise, une ONG et un acteur scientifique, chargé d'examiner leur caractère SMART [(1)].

4.5.5.2 Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes

Sites matériels en propriété, en location ou en gestion, se trouvant à l'intérieur ou à proximité des zones sensibles sur le plan de la biodiversité ayant des incidences négatives sur ces zones :

- Plantaçoes Michelin da Bahia, Brésil :
  - Nombre de sites : 1,
  - Superficie totale : 4 578 hectares dont 3 950 hectares de réserve naturelle et 626 hectares plantés en hévéa.,
  - *Conversion dans le temps de l'occupation des sols :*

    Aucune superficie n'a été convertie à des fins agricoles ou déforestée dans la période des 5 dernières années. Environ 400 hectares de caoutchouc ont été abandonnés au cours de cette période pour être convertis en zones protégées permanentes. Le transfert légal des terres de la production à la réserve est en cours.

    Au cours des cinq dernières années, 20 hectares d'hévéas abandonnés ont été reboisés ;
- Pt Royal Lestari Utama, Indonesia :
  - Nombre de sites : 2,
  - Superficie totale : 88 645 hectares dont plus de 15 000 hectares dédiés à la conservation ou à la restauration de la biodiversité,
  - *Conversion dans le temps de l'occupation des sols :*

    Aucune superficie n'a été déforestée par RLU dans la période des 5 dernières années. Les plantations d'hévéa ont été réalisées sur des superficies déforestées ou dégradées avant l'implication de Michelin en 2015. Depuis 2022, 1 025 hectares ont été intégrés dans les zones de conservation ou de restauration.

(1) SMART : spécifique, mesurable, additionnel, réaliste, temporellement encadré.

4.6 UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE (E5)



TROIS QUESTIONS À FABIEN GABORIAUD, DIRECTEUR DES SOLUTIONS POUR LA CIRCULARITÉ DES MATÉRIAUX

« La circularité des matériaux est un levier essentiel pour réduire notre empreinte écologique et promouvoir une économie durable. »

En quoi le développement de matériaux renouvelables ou recyclés est-il un défi pour le Groupe ?

C'est un défi immense, mais aussi notre responsabilité de réduire notre empreinte environnementale tout en limitant l'utilisation de ressources naturelles. Pour notre industrie, il s'agit de remplacer deux tiers des matériaux utilisés aujourd'hui issus des filières de matériaux fossiles ou non renouvelables. Or, la majorité de ces nouveaux matériaux ne sont pas disponibles actuellement à l'échelle industrielle. C'est pourquoi il est nécessaire de structurer et de supporter l'émergence de ces nouveaux matériaux sur les chaînes de valeurs existantes, mais aussi sur des nouvelles chaînes de valeurs impliquant d'autres secteurs industriels.

C'est aussi un défi collectif, car cela nécessite d'identifier des synergies et des coalitions intersectorielles et c'est le rôle que souhaite jouer Michelin.

Concrètement comment le Groupe intègre-t-il l'économie circulaire dans son modèle d'affaire ?

Nous mobilisons quatre leviers d'action sur les différentes étapes du cycle de vie du pneu. C'est la démarche Michelin Éviter et 4R : « Éviter, Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler ». Ces leviers sont quantifiés au travers de nos approches d'éco-conception et par une analyse systématique des cycles de vie.

Pour réussir ce défi collectif, le Groupe a créé une nouvelle entité opérationnelle dont la mission est d'orchestrer la transition de la circularité pour Michelin avec les entités internes et les écosystèmes externes. Il s'agit en particulier de faire émerger des chaînes de valeurs basées sur le recyclage des pneus en fin de vie, tels que la co-entreprise Enviro/Antin, ou à partir de ressources renouvelables comme l'éthanol, avec le projet BioButterfly.

Que fait Michelin pour le traitement de ses pneus en fin de vie ?

Le Groupe est engagé sur ce sujet depuis des années au travers des associations professionnelles, notamment le Tire Industry Project (TIP), et aussi les différents éco-organismes mis en place dans certains pays pour garantir la collecte et le traitement en fin de vie des pneus. Grâce à ce travail collectif, le TIP estime que 88 % des pneus générés sont collectés[(1)].

Nous devons bien sûr continuer à progresser sur la collecte, mais le défi de demain sera de privilégier la valorisation des pneus en fin de vie au sein des filières matériaux, en particulier en boucle fermée vers un recyclage dans le pneu, plutôt qu'une valorisation énergétique qui présente généralement un bilan carbone inférieur.

(1) Source TIP 2019, périmètre 53 pays représentatifs.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE	
Ressources et déchets	
Contribution au développement de capacités d'approvisionnement en matériaux recyclés et renouvelables à l'échelle de l'industrie Amont OP Aval Court terme **Impact positif**	Le développement des matériaux recyclés ou renouvelables nécessite de nouvelles chaînes de valeur, réduisant les risques et dissociant la croissance économique de l'utilisation des ressources tout en maximisant leur valeur et leur réutilisation. En 2022, les matériaux renouvelables et recyclés représentent 30 % des pneus Michelin, avec un objectif de parvenir à 40 % d'ici 2030.
Les entrées de ressources et leur contribution à l'épuisement des ressources Amont Moyen terme **Impact négatif**	La fabrication de pneus implique l'utilisation de quantités importantes et d'une grande diversité de ressources, qui doivent être utilisées avec prudence afin d'éviter leur épuisement.
Production de déchets à partir de pneus en fin de vie (ELT) Aval Moyen terme **Impact négatif**	Chaque année, 1 milliard de pneus en fin de vie sont générés, avec 4 milliards actuellement en décharges, entraînant la potentielle destruction d'habitats naturels et la production de gaz polluants (méthane, CO_2). Les décharges pourraient fuir, polluant l'eau et endommageant les écosystèmes avec des substances dangereuses.
Problèmes de santé humaine liés à la mauvaise gestion des pneus en fin de vie utile (ELT) Aval Moyen terme **Impact négatif**	Les traitements des pneus en fin de vie peuvent potentiellement attirer des rongeurs porteurs de zoonoses et aider les moustiques à se reproduire, créant des flaques stagnantes et augmentant les maladies vectorielles. Ils peuvent également provoquer d'éventuels incendies.

Introduction

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.

Dans ce contexte, 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 longue distance en consommant moins de matériaux, contribuant ainsi à une utilisation plus durable des ressources disponibles.

- La définition utilisée pour les matériaux renouvelables ou recyclés est en cours de validation au niveau de l'industrie pneumatique mondiale, le *Tire Industry Project* (TIP), néanmoins le Groupe considère que les matériaux renouvelables sont des ressources biosourcées qui retrouvent leur niveau de stock précédent grâce à la croissance naturelle ou à un processus de reconstitution à un rythme conforme aux cycles d'utilisation. Par conséquent, ils se reconstituent ou repoussent à un rythme plus rapide qu'ils ne sont récoltés ou extraits.
- Les matériaux recyclés (post-consommation ou pré-consommation) quant à eux sont des matériaux qui ont été retransformés à partir de matériaux récupérés (ou réclamés) et transformés par un processus de fabrication en produit final ou en composant destiné à être intégré dans un produit.

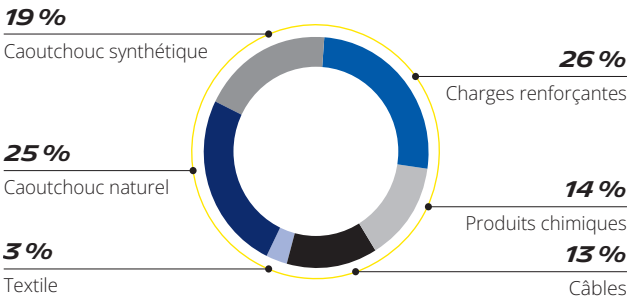
Ce modèle d'économie circulaire est un enjeu stratégique et un levier de croissance pour le Groupe. Il répond au double impératif : agir face à l'urgence environnementale et garantir la pérennité des activités. Michelin a baptisé ce modèle Éviter et « 4R » pour « Éviter, Réduire, Réutiliser, Recycler, Renouveler ». Son application contribue à rendre les produits, les services et les solutions de Michelin plus durables. Cela passe par l'éco-conception qui prend en compte les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie, mais aussi par l'utilisation de matières recyclées et renouvelables avec une vision de pleine circularité des produits Michelin à l'horizon 2050.

Conscient des impacts environnementaux et sanitaires liés aux pneus en fin de vie, leur gestion est une autre priorité pour Michelin. Pour cela, le Groupe s'engage dans un grand nombre de pays dès l'étape de collecte des pneumatiques et contribue activement au développement des filières de recyclage. Michelin investit et développe également des technologies de rupture, très novatrices, en collaboration avec plusieurs partenaires, afin de transformer des pneus usagés ou des déchets en matières premières secondaires.

4.6.1 L'IDENTIFICATION LARGE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS SUR LA CIRCULARITÉ

Michelin évalue et prend en compte depuis plusieurs années les impacts environnementaux de ses activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe utilise l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) du produit comme outil de référence. Pour 2024 le Groupe a complété l'approche et pris en compte l'ensemble du périmètre Groupe sur toute la chaîne de valeur pour déterminer la matérialité des impacts liés à l'utilisation des ressources et à leur circularité. Les ressources matérielles utilisées par le Groupe, autres que l'énergie et l'eau, sont les matières premières entrant dans la fabrication de ses produits. Ces matières premières sont catégorisées ainsi :

RÉPARTITION DU POIDS (EN TONNES) DES MATIÈRES PREMIÈRES EN 2024 (3,08 MT)



Les impacts et risques matériels liés au maintien d'une économie linéaire se déclinent en plusieurs éléments clés.

Premièrement, **l'épuisement des ressources naturelles** résulte de la surexploitation, entraînant des conséquences environnementales significatives. De plus, ce modèle économique présente des risques économiques pouvant nuire à la continuité des activités de l'Entreprise. Par ailleurs, l'accumulation des déchets générés et les impacts sociétaux, tels que la dégradation des conditions de vie, sont des enjeux majeurs à prendre en compte.

De son côté, l'économie circulaire offre diverses opportunités. L'innovation est un aspect central, permettant de développer de nouvelles méthodes de production et de consommation plus durables, tout en prolongeant la durée de vie des produits. En outre, cette approche contribue au développement des capacités d'approvisionnement à échelle industrielle des matériaux durables, favorisant un avenir plus responsable et respectueux de l'environnement.

La transition vers une économie circulaire comporte des risques, notamment des investissements initiaux élevés et des questions de rentabilité. Le manque de cadre réglementaire peut freiner la mise en œuvre de ces pratiques, et des ajustements complexes de la chaîne d'approvisionnement sont nécessaires. Enfin, les impacts environnementaux et sociaux, ainsi que la résistance au changement, représentent des défis importants à surmonter.

Une **mauvaise gestion des pneus en fin de vie** peut entraîner des risques significatifs pour la santé humaine et la pollution des sols. Les pneus abandonnés peuvent devenir des foyers de reproduction pour les moustiques, vecteurs de maladies comme le paludisme et la dengue. De plus, les substances chimiques libérées par la décomposition des pneus peuvent contaminer les sols et les nappes phréatiques, affectant ainsi la qualité de l'eau et la biodiversité locale.

4.6.2 DES POLITIQUES AMBITIEUSES EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Michelin a établi plusieurs politiques pour répondre aux enjeux de raréfaction des ressources, d'économie circulaire et de gestion des pneus en fin de vie. En adoptant un modèle d'approvisionnement durable et responsable, en utilisant l'éco-conception et en intégrant des matériaux recyclés et renouvelables, Michelin s'engage résolument vers une économie circulaire. Ces initiatives s'inscrivent dans une stratégie globale visant à satisfaire les attentes croissantes des parties prenantes en matière de durabilité.

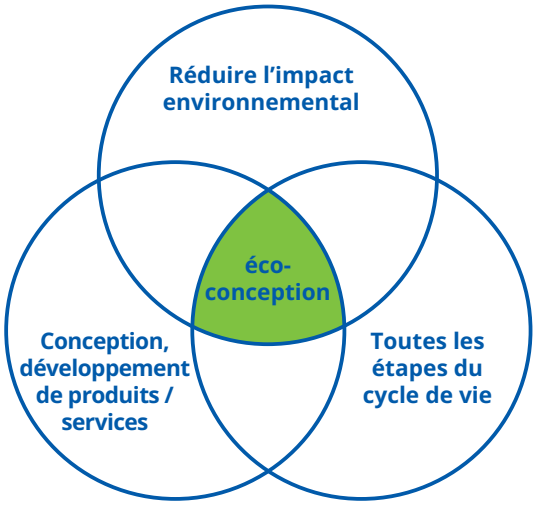
4.6.2.1 La politique Environnementale du Groupe et l'économie circulaire

La politique Environnementale du Groupe constitue un cadre qui sous-tend l'ensemble des autres politiques connexes aux enjeux environnementaux, y compris l'économie circulaire. Cette politique intègre en effet la démarche Michelin Éviter + 4R, qui englobe les actions d'éviter, de réduire, réutiliser, recycler et renouveler les ressources, intégrant ainsi les enjeux d'économie circulaire et de préservation des ressources. Les enjeux sont considérés tout au long du cycle de vie des produits.



4.6.2.2 Politique d'Éco-conception

La politique d'Éco-conception est au cœur de l'engagement de Michelin pour une utilisation plus durable des ressources et pour inscrire ses produits dans une démarche de circularité. Elle impose une approche systémique et méthodique dont le but est de réduire les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie du produit, en évitant le transfert d'impact(s) d'une étape à une autre ou d'un type d'impact à un autre.



Cette politique définit les principes clés d'éco-conception s'appliquant à l'ensemble du Groupe. Ils s'appuient sur les normes ISO 14006:2020 et NF X 30–264:2013 et l'utilisation des Analyses de Cycle de Vie (ACV). L'outil ACV utilisé dans le Groupe a été développé en étroite collaboration avec le Centre international de référence sur l'analyse du cycle de vie et la transition durable (Ciraig), et est établi en cohérence avec la norme ISO 14040 et la méthodologie PEF 3.0 de la Commission européenne.

Pour le pneu, cela se traduit par une amélioration de l'efficacité massique, qui consiste à concevoir et à fabriquer des produits avec moins de matière tout en maintenant ou en améliorant leurs performances et leur durabilité. Cela non seulement optimise l'utilisation des ressources, mais s'inscrit également dans une vision d'économie circulaire, où la réduction des déchets et la gestion durable des ressources sont primordiales.

Le processus d'éco-conception implique que toutes les entités du Groupe suivent les mêmes règles de base applicables à tout type de projet, qu'il s'agisse de recherches, de produits, de services ou de processus. L'ensemble des équipes R&D ont été formées aux matériaux recyclés et renouvelables, à l'ACV et à la démarche d'éco-conception (plus de 90 % des effectifs fin 2024).

4.6.2.3 L'ambition de l'approche Matériaux Recyclés et Renouvelables

L'approche Matériaux Recyclés et Renouvelables soutient la politique d'Éco-conception et la démarche d'économie circulaire du Groupe en se concentrant sur l'augmentation de l'utilisation des ressources secondaires. Cette approche formalise l'engagement de l'Entreprise d'agir effectivement pour la préservation des ressources naturelles, et donc de se désengager des ressources naturelles non renouvelables, en augmentant la part de matériaux recyclés ou renouvelables dans ses achats de matières premières utilisées pour la fabrication de ses produits.

4.6.2.4 Politique des Achats responsables et durables et politique Caoutchouc naturel responsable

Ces deux politiques [1] ont vocation à garantir que Michelin s'approvisionne en matières premières de manière éthique et durable, en intégrant des exigences relatives à la traçabilité des matériaux.

4.6.2.5 Volet Gestion des pneus en fin de vie de la politique Environnementale

La gestion des pneus en fin de vie est une priorité pour Michelin, qui a élaboré un volet interne dans sa politique Environnementale pour assurer une gestion durable de ses produits au terme de leur durée de vie. Ce volet promeut la hiérarchie de traitement des déchets de Lansink [2], priorisant la prévention, la réutilisation, la valorisation matière (recyclage) puis la valorisation énergétique face à l'élimination (incinération et mise en décharge). En favorisant la valorisation matière, Michelin contribue à la réduction des déchets et au développement d'une économie circulaire, tout en minimisant l'impact environnemental associé à la production de nouveaux pneus. À noter toutefois que la valorisation énergétique des pneus en fin de vie peut être bénéfique selon les cas pour éviter le recours aux énergies fossiles.

Mettre en place une gestion efficace des pneus en fin de vie via leur collecte et leur traitement permet de prévenir les risques de pollution environnementale ou de santé humaine. En effet, une mauvaise gestion peut induire des pressions néfastes sur les écosystèmes ou les populations locales, notamment à travers les risques liés au stockage, tels que des incendies et la prolifération de nuisibles (rongeurs, moustiques, etc.) vecteurs de maladies.

Une révision de la politique Environnementale étant prévue courant 2025, une politique Pneus en fin de Vie sera créée.

(1) Voir dans la section 4.1.5 « Gestion holistique des impacts, risques et opportunités du Groupe » de ce document.
(2) Voir sur l'échelle de Lansink, « Challenging Changes – Connecting Waste Hierarchy and Circular Economy », octobre 2018, Waste Management & Research, 36(10) :872.

4.6.3 VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME : DES ACTIONS ET RESSOURCES SIGNIFICATIVES CONCERNANT LA CIRCULARITÉ

4.6.3.1 Épuisement des ressources

Michelin met en œuvre une approche proactive pour aborder la question de l'utilisation durable des ressources, (pour les actions menées spécifiquement pour réduire l'épuisement des ressources en caoutchouc naturel, voir la partie biodiversité). Dans ce cadre, l'initiative interne appelée « ADO Biomatériaux » menée en 2023 et 2024 a permis de définir les critères sélectifs ou destructifs pour l'approvisionnement en biomatériaux renouvelables. Il en résulte des recommandations permettant d'orienter les achats vers des choix éthiques et durables, réduisant ainsi les impacts liés à l'épuisement des ressources. Ces recommandations seront déployées à partir de 2025.

4.6.3.2 Circularité des ressources

Le Groupe contribue de manière significative à l'économie circulaire et à une utilisation durable des ressources par le biais de plusieurs projets innovants alimentant la feuille de route en matériaux renouvelables ou recyclés. Celle-ci est mise à jour chaque année pour assurer l'atteinte de l'objectif 2030 et évaluer la tendance 2050. Ces efforts sont renforcés par des partenariats stratégiques avec diverses entités visant à développer des technologies de rupture pour l'approvisionnement et le recyclage des matériaux. Ainsi, Michelin renforce ses capacités de sourcing tout en favorisant un changement vers des pratiques industrielles plus durables.

En 2024, les projets en lien avec la circularité des ressources ont représenté 12 millions € d'investissements. Pour les 5 prochaines années, plus de 200 millions € d'investissements sont prévus.

Les principales actions et projets sur la circularité des ressources sont les suivants :

4.6.3.2.1. Le rechapage

Les solutions telles que la réparation, le recreusage et le rechapage s'inscrivent dans l'action « Réutiliser » de la démarche Éviter + 4R. En effet, le rechapage permet des économies de matière par rapport à un pneu neuf grâce à une prolongation de la durée de vie des carcasses. Il est particulièrement utilisé pour les pneumatiques de poids lourd et d'avion.

Les pneus Poids lourd de la marque MICHELIN sont conçus pour être rechapés voire recreusés, permettant ainsi plusieurs phases d'usage. Par exemple, un pneu Poids lourd ayant une durée de vie théorique de 100 000 km peut bénéficier de 25 000 km supplémentaires grâce au recreusage et de 100 000 km additionnels par le rechapage, nécessitant seulement quatre fois moins d'apport de matière que pour un pneu neuf. Ces opérations de recreusage et de rechapage peuvent avoir lieu plusieurs fois selon l'état du produit. Au total, cette approche permet de multiplier la longévité d'un pneu Poids lourd neuf par 2,5 avec seulement 30 % d'apport de matière.

En 2024, les activités bande de roulement Poids lourd du groupe Michelin ont permis de réutiliser plus de 220 kt de carcasses dans le monde. 220 kt représentent environ 7 % du poids total de matière consommée par le Groupe en 2024 pour toutes ses activités.

Les avantages de cette offre par rapport à un pneu mono-vie (non rechapé, non recreusé) sont économiques, environnementaux, et sociaux, car elle favorise une meilleure rentabilité au kilomètre, réduit significativement l'utilisation de matière et génère une activité locale liée au service proposé de rechapage/recreusage (logistique, collecte, inspection, maintenance, distribution…).

4.6.3.2.2. Projet BioButterfly

Le projet BioButterfly s'inscrit dans l'action « Renouveler » de la démarche Éviter + 4R de Michelin. Ce projet ambitionne de produire du butadiène à partir d'éthanol extrait de la biomasse, remplaçant ainsi le butadiène issu de la pétrochimie. Cette innovation est cruciale pour le développement de caoutchoucs synthétiques plus respectueux de l'environnement, afin de répondre à la demande croissante tout en préservant les ressources naturelles.

Coordonné par Michelin en collaboration avec Axens et IFPEN, le projet a débuté en janvier 2013 pour une durée initiale de huit ans, prolongée jusqu'en 2024. Le montant total alloué à ce projet s'élève à 80 millions €. En janvier 2024, un pilote industriel de production de butadiène biosourcé a été inauguré sur le site Michelin de Bassens (France), marquant une étape clé vers la mise en place d'une filière industrielle d'élastomères synthétiques biosourcés.

En 2025, Michelin continue le projet en exploitant ce pilote afin de réaliser des démonstrateurs pneus. L'objectif final est la construction d'une unité industrielle par des partenaires.

4.6.3.2.3. Projet Empreinte

Afin d'aller plus loin dans la mise en œuvre de son approche « Tout Durable » Michelin a lancé fin 2020 le projet Empreinte visant à proposer des solutions effectives de recyclage ou de biosourcing des matériaux et d'éco-conception des produits. Celles-ci amélioreront l'empreinte environnementale globale des pneumatiques tout en garantissant des performances adaptées aux exigences des nouveaux véhicules et aux besoins de mobilité. Les innovations se concentrent sur des procédés novateurs pour l'obtention de matières premières recyclées ou renouvelables, ainsi que sur la création de pneus démonstrateurs intégrant ces matériaux.

Les matériaux renouvelables ou recyclés constitutifs de ces nouveaux pneus pourront être déployés à grande échelle dans certains pneumatiques sur le marché à partir de 2025. Par ailleurs, la conception de pneumatiques comportant des taux encore plus élevés de matériaux renouvelables ou recyclés est déjà engagée pour préparer l'étape suivante dès 2024-2025.

4.6.3.2.4. Projets BlackCycle et WhiteCycle

Les projets BlackCycle et WhiteCycle de Michelin s'inscrivent parfaitement dans l'action « Recycler » de la démarche Éviter + 4R, et visent à promouvoir le développement de solutions innovantes pour le recyclage des matériaux.

- Le projet BlackCycle, coordonné par Michelin et financé par Horizon 2020, a réuni 13 entités européennes pour développer une filière de recyclage des pneus en fin de vie en matériaux secondaires de haute qualité, réduisant ainsi les émissions de CO_2. Parmi les technologies développées, on trouve des machines de déconstruction et des processus de pyrolyse, permettant de transformer le caoutchouc en huiles de pyrolyse et en noir de carbone régénéré.
- Le projet WhiteCycle, coordonné par Michelin et cofinancé par Horizon Europe, vise à transformer les déchets plastiques complexes du textile en matériaux à haute valeur ajoutée, avec un budget de 9,6 millions € et 16 partenaires. Son objectif principal est de recycler annuellement plus de 2 millions de PET d'ici 2030, réduisant ainsi les impacts environnementaux de ces déchets.

Ces deux projets illustrent l'engagement de Michelin dans une démarche de recyclage stratégique, contribuant ainsi à l'ambition de l'Entreprise d'utiliser 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés d'ici 2050, tout en renforçant la circularité des ressources dans l'industrie du pneumatique.

4.6.3.2.5. Partenariat avec Enviro

Toujours dans le domaine du recyclage, le Groupe a établi avec en 2020 un partenariat avec la société suédoise Enviro, afin de développer et industrialiser à grande échelle une technologie de pyrolyse permettant d'obtenir des produits de haute qualité tels que du noir de carbone recyclé, de l'huile de pyrolyse, de l'acier ou encore du gaz qui peuvent ensuite être réincorporés dans le circuit de production de différents secteurs industriels.

En 2023, une coentreprise a été créée entre Enviro et le fonds d'investissement Antin, dont ambition est de créer plusieurs sites de recyclage de pneus en fin de vie en Europe. Un premier site de recyclage est prévu de démarrer en Suède avec une capacité de recyclage de 35 000 t annuels. La coentreprise envisage la construction d'usines dans toute l'Europe, dans le but d'atteindre une capacité annuelle totale de recyclage d'un million de tonnes de pneus en fin de vie. Antin et Enviro ont déjà élaboré un plan de financement pour la construction de ces installations.

4.6.3.3 Gestion des pneus en fin de vie (« end-of-life tires » – ELT)

En 2024, Michelin poursuit ses actions engagées en faveur d'une gestion systématique des pneus en fin de vie, en cohérence avec sa politique associée.

La première action se concentre sur le **développement de systèmes collectifs de collecte et de valorisation des pneus** en fin de vie. En 2024, Michelin a renforcé son engagement sur le sujet en collaborant avec diverses associations professionnelles. Parmi celles-ci, le Tire Industry Project (TIP) a organisé depuis 2021 des échanges dans quatre régions du monde (Europe, USA, Chine et Inde) auxquels Michelin a activement participé. Ces échanges rassemblent les acteurs de la chaîne de valeur pour explorer les enjeux locaux liés à la gestion et au recyclage des pneus, tout en identifiant des opportunités d'amélioration. Ils ont conduit à des propositions permettant de faire évoluer deux instruments internationaux – le Système harmonisé des Codes douaniers, et la Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontières de déchets dangereux – en faveur de la mise sur le marché des matières premières secondaires dérivées de pneus en fin de vie.

De plus, Michelin collabore avec des associations pneumatiques telles que l'ETRMA, l'USTMA et la JATMA pour assurer **une collecte et un traitement appropriés des pneumatiques en fin de vie**. L'entreprise défend le principe de responsabilité élargie des producteurs et exerce son influence afin de privilégier la valorisation matière. Cette approche présente également un bilan carbone souvent plus favorable que la valorisation énergétique.

La seconde action consiste en la valorisation des pneus en fin de vie en boucle fermée, visant à sécuriser les matières premières secondaires issues de ces pneus.

4.6.4 INDICATEURS ET CIBLES

4.6.4.1 Flux de ressources entrants

Les ressources entrantes matérielles pour le Groupe sont les matières premières entrant dans la fabrication des produits et classées en 6 catégories : caoutchouc synthétique, caoutchouc naturel, textile, charges renforçantes, produits chimiques et câbles. La définition de « matériaux critiques » utilisée par le Groupe[1] est celle donnée par le SASB. Les terres rares et emballages sont non applicables.

E5-4 Flux de ressources entrants

(a)	Poids total des produits et des matériaux techniques et biologiques utilisés au cours de la période de référence (E5-4-31a)	3 077 541 t
(b)	Poids des matières biologiques utilisées pour fabriquer les produits et services de l'Entreprise qui sont issus de sources durables (E5-4-31b)	800 791 t
	Part des matières biologiques utilisées pour fabriquer les produits et services de l'Entreprise qui proviennent de sources durables (E5-4-31b)	26 %
(c)	Poids des composants secondaires, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires recyclés ou réutilisés utilisés pour fabriquer les produits et services de l'Entreprise (E5-4-31 c)	152 690 t
	Part des composants secondaires, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires recyclés ou réutilisés utilisés pour fabriquer les produits et services de l'Entreprise (E5-4-31 c)	5 %
	TMRR (TAUX DE MATÉRIAUX RENOUVELABLES ET RECYCLÉS)	**31 %**

Les métriques ci-dessus sont calculées pour le périmètre pneus. La méthode de calcul est la suivante :

a) Poids total des matières premières réceptionnées sur la période considérée (du 1er janvier au 31 décembre).

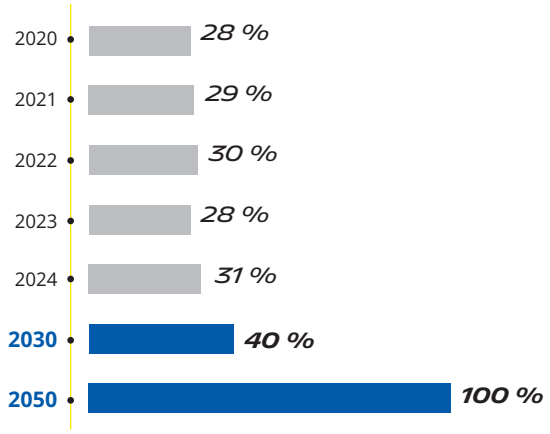
b) Le poids de matière **renouvelable** est calculé pour chaque matière première réceptionnée sur la période. Ce poids est calculé en fonction du poids total de matière réceptionnée et de la part de matière renouvelable contenue dans chaque matière. Cette part de matière renouvelable est communiquée par le fournisseur pour chaque matière première via un certificat. La part de matière renouvelable est le ratio entre la somme des poids des matières renouvelables et le poids total des matières premières réceptionnées sur la période considérée.

c) Le poids de matière **recyclée** est calculé pour chaque matière première réceptionnée sur la période. Ce poids est calculé en fonction du poids total de matière réceptionnée et de la part de matière recyclée contenue dans cette matière. Cette part de matière recyclée est communiquée par le fournisseur pour chaque matière première via un certificat. La part de matière recyclée est le ratio entre la somme des poids des matières recyclées et le poids total des matières premières réceptionnées sur la période considérée.

Dans ce cadre, le Groupe a pour ambition d'utiliser 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés en 2050, et l'engagement d'atteindre 40 % en 2030.

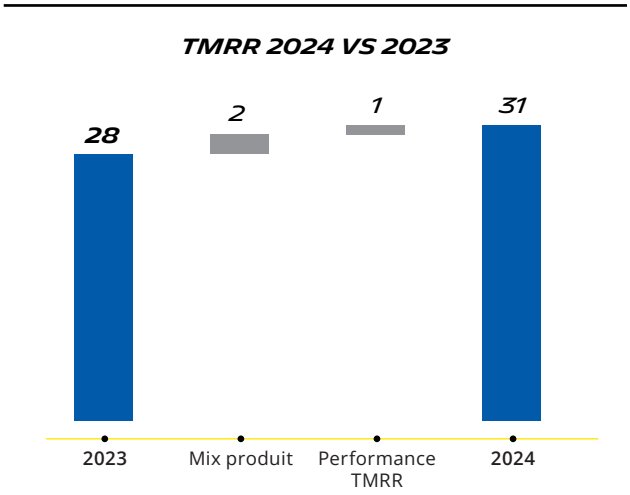
Cette ambition est mesurée via l'indicateur « taux de matériaux renouvelables et recyclés » (TMRR), calculé sur le périmètre de production de pneus. Cet indicateur donne le ratio entre la masse de matières renouvelables et recyclées réceptionnées d'une part et la masse totale de matières premières réceptionnées d'autre part. Il permet de suivre la réduction de consommation de matières primaires ainsi que l'augmentation de la circularité de nos matériaux. L'évolution du TMRR est la suivante depuis sa mise en place :

POURCENTAGE DE MATIÈRES RENOUVELABLES ET RECYCLÉES



En 2024, le taux de matériaux renouvelables et recyclés (TMRR) atteint 31 % (+ 3 points par rapport à 2023). L'effet mix contribue à ce résultat avec + 2 points (augmentation du poids du caoutchouc naturel après la baisse significative subie en 2023), et l'effet performance avec + 1 point (augmentation des volumes de matériaux renouvelables ou recyclés autres que le caoutchouc naturel). Nous sommes en bonne voie et confiants d'atteindre notre engagement de 40 % concernant le taux de matériaux renouvelables et recyclés en 2030.

(1) SASB TR-AP-440a.1 : « Les matériaux critiques sont définis comme des matériaux à la fois essentiels dans leur usage et soumis aux risques d'approvisionnement, et font référence d'une manière générale à certains minerais et aux terres rares. Ce type de matériaux est très peu présent dans les pneumatiques. Ils sont gérés conformément au dispositif de gestion des risques d'approvisionnement. »



La deuxième cible du Groupe concerne l'éco-conception. Depuis 2024, 100 % des nouvelles gammes de pneumatiques [1] sont éco-conçues avec l'aide de l'analyse de cycle de vie (ACV). Cet objectif constitue une étape vers l'ambition 2030 d'éco-concevoir tous les produits et solutions du Groupe. Ces cibles sont volontaires.

4.6.4.2 Flux de ressources sortants

Pérennité des produits

Michelin conçoit depuis de nombreuses années des produits selon les principes de l'économie circulaire. Ainsi les offres de recreusage et de rechapage permettent de prolonger la durée de vie des carcasses des pneumatiques tout en réduisant l'apport de matières premières [2].

Les pneus Michelin sont conçus pour garantir des performances optimales du premier au dernier kilomètre, un aspect fondamental pour assurer la durabilité des produits. En 2019, l'Entreprise a activement soutenu une initiative européenne visant à établir un seuil minimum de sécurité pour les pneus usés, témoignant de son engagement en matière de sécurité routière.

Réparabilité des produits

La réparabilité des pneus dépend de plusieurs facteurs, notamment l'emplacement et la gravité des dommages, ainsi que l'état général du pneu. Actuellement, aucun système de classement spécifique n'est en place pour évaluer la réparabilité des pneumatiques.

Part de contenu recyclable des produits et de leurs emballages

Le pneumatique est intégralement recyclable (Part du contenu recyclable dans les produits (E5-5-36c) : 100 %) sur une base réglementaire, notamment onusienne [3].

Par ailleurs, d'après une étude du TIP de 2019, 88 % des pneus en fin de vie (ELT) ont pu être collectés et valorisés soit sous forme de matière (recyclage) soit sous forme d'énergie [4].

En 2024, le Groupe n'a pas fixé de cibles pour la valorisation des pneus en fin de vie, car plusieurs voies de valorisation sont en train d'émerger et il est trop tôt pour statuer sur des cibles entre ces différentes filières. Comme présenté dans les différentes actions engagées [5], plusieurs filières cherchent à valoriser les ELT sous forme de matériaux et/ou de carburants. Ces filières devraient se substituer à terme à la mise en décharge et/ou l'incinération des ELT.

Concernant les emballages, il est important de noter que leur nombre est peu significatif et qu'en conséquence, leur part de contenu recyclable n'est pas applicable.

(1) Les pneumatiques radiaux à la marque MICHELIN et chenilles à la marque Camso.
(2) Voir 4.6.3.2.1.« Le rechapage » dans ce document.
(3) Voir UNECE, « Agreement Concerning the Adoption of Uniform Technical Prescriptions for Wheeled Vehicles, Equipment and Parts which can be Fitted and/or be Used on Wheeled Vehicles and the Conditions for Reciprocal Recognition of Approvals Granted on the Basis of these Prescriptions, (Revision 2, including the amendments which entered into force on 16 October 1995), Addendum 132 – Regulation no. 133, Date of entry into force as an annex to the 1958 Agreement : 17 June 2014, Uniform provisions concerning the approval of motor vehicles with regard to their reusability, recyclability and recoverability ». Le sujet est également couvert par la directive 2005/64 (EC) et la norme ISO 22628 de décembre 2002.
(4) Source TIP 2019, périmètre 53 pays représentatifs.
(5) Voir 4.6.3 « Vers un changement de paradigme : des actions et ressources significatives concernant la circularité » dans ce document.

4.7 TAXONOMIE EUROPÉENNE

4.7.1 INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

Le règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (« règlement Taxonomie »), suivi des actes délégués Climat (règlements (UE) 2021/2139 et 2023/2485) ainsi que l'acte délégué Environnement (règlement (UE) 2023/2486), établissent un cadre de référence visant à favoriser les investissements durables en imposant aux entreprises la publication de la part de leurs ventes, dépenses d'investissements et dépenses d'exploitation contribuant de façon substantielle aux objectifs environnementaux :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- protection et utilisation durable de l'eau et des ressources aquatiques et marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- prévention et contrôle de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

En 2024, pour la première fois, le reporting taxonomie est publié dans le rapport de durabilité du Groupe en application de la CSRD.

Afin d'analyser la contribution de ses activités aux objectifs environnementaux, le Groupe a suivi les 4 étapes suivantes :



4.7.2 ANALYSE D'ÉLIGIBILITÉ

4.7.2.1 Périmètre de reporting 2024

Pour 2024, les entreprises doivent publier la part de leurs activités économiques éligible mais aussi la part alignée aux six objectifs « environnementaux » (atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable et à la protection des ressources aquatiques et marines, transition vers une économie circulaire, prévention et réduction de la pollution, protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes). Le Groupe a réalisé une analyse multi-objectifs pour ses activités de fabrication de pneumatiques selon plusieurs objectifs environnementaux : atténuation du changement climatique (*climate change mitigation* – CCM) et adaptation au changement climatique (*climate change adaptation* – CCA).

Les ventes, les dépenses d'investissements et dépenses d'exploitation considérées pour l'établissement de ce rapport couvrent l'ensemble des activités du Groupe sur un périmètre mondial correspondant au périmètre de consolidation financier, conformément aux prescriptions de l'acte délégué. La période de reporting est celui du rapport de durabilité, c'est-à-dire du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024.

Du fait de la nécessaire connectivité avec les états financiers IFRS, les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable sont de fait exclues du calcul des ratios définis par l'acte délégué du règlement Taxonomie. Par conséquent, seules les sociétés contrôlées intégrées globalement dans le périmètre de consolidation du Groupe sont prises en compte dans le calcul des indicateurs ventes, dépenses d'investissements et dépenses d'exploitation (sur le périmètre de consolidation, voir la note des États financiers publiée au chapitre 5 de ce DEU).

4.7.2.2 Identification des activités éligibles en 2024

Activité CCM & CCA 3.6 – Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone

Comme précisé les années précédentes, l'activité de « Fabrication et rechapage de pneumatiques » (Code NACE C2211) ne fait pas partie des activités économiques listées dans la taxonomie avec des critères spécifiques, malgré le fait que l'industrie du pneumatique puisse participer à l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ciblée par l'ensemble du secteur des transports.

Ainsi, toujours dans l'attente de la reconnaissance de cette activité économique avec des critères spécifiques, Michelin a identifié l'activité économique « 3.6 Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone » qui regroupe les « technologies de fabrication visant à obtenir des réductions substantielles des émissions de gaz à effet de serre dans d'autres secteurs de l'économie. Les activités économiques de cette catégorie pourraient être associées à plusieurs Codes NACE en particulier C22 (…) conformément à la classification statistique des activités économiques établie par le règlement (CE) n° 1893/2006 » pour le reporting de son activité de fabrication de pneumatiques, qui contribue aux deux objectifs environnementaux CCM et CCA.

Facteur de réduction des émissions de gaz à effet de serre : la résistance au roulement

Dans l'attente de clarification de la part de la Commission européenne, et en s'appuyant sur le considérant (10) du règlement délégué (UE) 2023/2485, le Groupe s'appuie sur la **résistance au roulement** des pneumatiques comme **critère d'examen technique** pour l'activité 3.6.

La réglementation européenne sur l'étiquetage des pneumatiques (UE 2020/740) assure la mesure objective de la performance du pneumatique en termes de résistance au roulement avec un processus validé par l'Union européenne (méthode de calcul, laboratoires de références homologués par l'Union européenne et alignement des machines de mesures), dont les résultats sont consignés dans la base EPREL de la Commission européenne. Pour les produits vendus en dehors de l'Europe, la grande majorité fait également l'objet d'une évaluation de résistance au roulement ce qui permet d'intégrer la part des ventes hors Europe répondant aux mêmes critères. Comme les années précédentes, les pneumatiques pour véhicules de Tourisme, Camionnettes et Poids Lourds répondant aux quatre premières classes de résistance au roulement [A, B, C et D] sont considérés comme éligibles à l'activité 3.6 au titre de l'objectif de la contribution à l'atténuation climatique. Comme en 2023, les pneumatiques de classe « E », la moins performante, ne sont pas éligibles.

Le Groupe a étudié l'objectif « adaptation au changement climatique » en ce qui concerne l'activité 3.6. Les CapEx contribuant spécifiquement à l'adaptation climatique sont ainsi éligibles, mais sont encore à ce jour non significatifs (voir, néanmoins, section 4.2 Changement climatique (E1)). Cette conclusion n'a pas d'impact sur les indicateurs.

Activité CE 5.1 – Réparation, remise en état et remanufacturage

En 2024, comme en 2023, les activités de rechapage (notamment la prestation de services de rechapage) des véhicules poids lourds, à l'exclusion des activités de rechapage qui font l'objet d'une licence accordée par le Groupe (ex. RECAMIC en Europe) ou d'une franchise (ex. Michelin Retread Technologies en Amérique du Nord) [(1)], sont considérées comme éligibles à l'objectif de transition vers une économie circulaire, car répondant à la définition de l'activité 5.1 de l'acte délégué C(2023)3851 du 27 juin 2023 sur les objectifs environnementaux.

Activité CCM 8.2 – Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GHG

En 2024, comme en 2023, les activités « Services et Solutions » regroupent les sociétés Masternaut, Sascar, et Nextraq. Ces activités de solutions connectées placent la réduction de la consommation de carburant des clients au cœur de leurs offres, par exemple via des solutions d'optimisation des trajets ou du mode de conduite des chauffeurs. Ces activités sont ainsi éligibles au titre de l'objectif « atténuation du changement climatique ».

Activité CCM & CCA 7.2 – Rénovation de bâtiments existants

Les travaux de rénovation des bâtiments tertiaires dont l'objectif est de favoriser l'efficacité énergétique sont éligibles à l'objectif CCM (atténuation du changement climatique). Cependant, l'activité reste non matérielle au regard des investissements Groupe.

(1) Car dans ces derniers cas, le vendeur des pneumatiques rechapés n'est pas Michelin.

4.7.2.3 Conclusion sur les activités éligibles en 2024

Ainsi, le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des activités du Groupe identifiées comme éligibles (hors activités des coentreprises et des entreprises associées) ventilées selon l'objectif environnemental impacté[1] :

Taxonomie européenne		Activité correspondante du groupe Michelin	Contribution substantielle à un des objectifs environnementaux			Valeurs reportées		
Libellé	**Description**	**Activité**	**Atténuation**	**Adaptation**	**Économie circulaire**	**Ventes nettes**	**CapEx**	**OpEx**
3.6 Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	Technologies de fabrication visant à obtenir des réductions substantielles des émissions de gaz à effet de serre	Production de pneus Tourisme, Camionnette et Poids lourds	X			X	X	
				X			X[1]	
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réduction des émissions de gaz à effet de serre	Élaboration ou utilisation de solutions TIC destinées à collecter, transmettre et stocker des données ainsi qu'à les modéliser et les utiliser lorsque ces activités ont pour objectif principal l'obtention de données et d'analyses permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre	Élaboration de solutions télématiques de gestion de flottes permettant de réduire leurs consommations de carburants	X			X	X	
5.1 Réparation, remise en état et remanufacturage	Réparation, remise en état et remanufacturage de biens qui ont été utilisés conformément à leur usage prévu auparavant par un client	Activités de rechapage de pneumatiques Poids lourds (remplacement de la bande de roulement par une nouvelle)			X	X	X	
7.2 Rénovation de bâtiments existants	Construction et travaux de génie civil ou leur préparation.	Rénovation des bâtiments du siège	X	X			X[1]	

(1) L'activité est non reprise dans les valeurs chiffrées de l'annexe C, car non significative.

4.7.2.4 Variation du reporting des activités éligibles entre 2023 – 2024

À isopérimètre du reporting taxonomie de 2023 (activités 3.6, 5.1 et 8.2), le Groupe publie en 2024 :

- une part éligible des ventes de 53 % (54 % en 2023) ;
- une part éligible des CapEx de 55 % (59 % en 2023).

En 2024, dans une démarche de fiabilisation du reporting, la part éligible des ventes ne comprend pas d'ajustement estimatif, ce qui explique la variation par rapport à 2023.

En ce qui concerne la part des OpEx éligibles à la taxonomie en 2024, au regard de la faible matérialité de l'indicateur sur les dépenses d'exploitation, le Groupe s'appuie sur l'exemption de l'obligation de reporting de cet indicateur qui figure dans l'article 8 du règlement Taxonomie.

La diminution de la part d'éligibilité des CapEx s'explique principalement par l'élargissement du périmètre de consolidation.

4.7.2.5 Analyse des activités du Groupe non éligibles

Sur la base de l'analyse des textes, certaines activités du Groupe ont potentiellement un impact positif sur l'environnement, mais ne satisfont pas aux critères d'éligibilité définis par la taxonomie européenne aujourd'hui :

- les investissements en faveur de l'électrification des procédés en lien avec le plan de décarbonation du Groupe : ces investissements apportent des gains substantiels en termes d'efficience énergétique et de réduction d'empreinte carbone mais ne sont pas à date reconnus dans la taxonomie européenne ;

(1) Les tableaux détaillés de ces indicateurs exigés par l'acte délégué (UE) 2021/2178 concernant le contenu et la présentation des informations de la taxonomie sont présentés dans l'Annexe C du rapport de durabilité.

- certaines catégories de pneus (pneus pour engins agricoles, miniers, avions et véhicules à deux roues) ne sont pas couvertes par une réglementation étiquetage et ne peuvent donc être reportées dans la taxonomie alors qu'ils peuvent contribuer, parmi d'autres bénéfices apportés aux clients, à la réduction de leur consommation de carburant et donc de leurs émissions de CO_2 ;
- activités « Tire-as-a-service » : le Groupe développe des services et des solutions optimisant l'usage et la gestion des flottes de véhicules réduisant la consommation de carburant et autres sources d'énergie comme la gestion des flottes par exemple. Cette activité n'est pas considérée comme éligible à la taxonomie (activité CE 5.5) car elle ne satisfait pas le critère d'éligibilité lié à la conservation de la propriété du produit.

Michelin n'a pas identifié d'activités éligibles aux trois autres objectifs de la taxonomie européenne, à savoir l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines, la prévention et la réduction de la pollution ainsi que la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

4.7.3 ANALYSE D'ALIGNEMENT

Michelin a réalisé son analyse d'alignement sur l'exercice 2024, dont les modalités sont précisées ci-dessous. Des informations concernant les garanties minimales sont présentées dans les parties du rapport de durabilité concernant les droits humains, l'éthique des affaires et la prévention de la corruption.

Activité CCM & CCA 3.6 « Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone » et activité CE 5.1 « Réparation, remise en état et remanufacturage »

Le principe d'innocuité DNSH relatif aux substances chimiques (objectif « *Prévention et Réduction de la Pollution* ») s'applique aux deux activités CCM & CCA 3.6 et CE 5.1, son périmètre étant significativement élargi en 2024 en intégrant les critères établis à l'article 57 du règlement (CE) n° 1907/2006.

L'utilisation de substances chimiques est au cœur de la fabrication des pneumatiques Michelin et est indispensable à l'obtention des performances clés telles que la sécurité, l'endurance et l'empreinte environnementale.

Michelin a une politique de gestion du risque chimique visant à protéger la santé des personnes et l'environnement (voir section 4.3 Pollution (E2)). En particulier, des plans d'actions priorisés sont établis pour limiter l'usage de substances les plus à risque ou les substituer lorsque cela est techniquement possible. Dans le cadre de cette politique, les substances extrêmement préoccupantes (SVHC) inscrites sur la *candidate list* de REACH *(Registration, Évaluation, Autorisation and restriction of Chemicals),* sont également prises en compte (comme en 2023).

Au regard des critères applicables pour le reporting 2024 au titre du DNSH sur la prévention et réduction de la pollution, Michelin ne peut évaluer de manière réaliste et fiable le respect du critère associé au dernier paragraphe de l'annexe C (substances ayant une classe de danger spécifique et qui pourraient être reconnues comme SVHC dans le futur). Le texte ne fournit pas les conditions d'une évaluation assurant l'accès aux données et leur comparabilité (nombre de substances jugé disproportionné pour un DNSH, base de données *Chemical & Labelling* non exploitable et en constante évolution, référence à des classifications harmonisées et non harmonisées).

Dans ce cadre et dans l'attente d'une clarification du texte par la Commission européenne, Michelin ne peut valider le respect du critère DNSH sur les substances chimiques.

L'alignement d'une activité, selon le principe de la taxonomie, repose sur le respect cumulatif des trois conditions fondamentales : contribution substantielle à l'objectif environnemental, respect des critères DNSH et respect des garanties minimales sociales. **Ne pouvant satisfaire le critère DNSH, l'alignement des activités CCM & CCA 3.6 et CE 5.1 est nulle en 2024.**

Activité CCM 8.2 « Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GHG »

Pour **l'activité CCM 8.2 :** comme pour l'année précédente, le Groupe ne publie pas de part alignée de cette activité pour les deux raisons suivantes : (1) la matérialité de l'activité n'est pas jugée suffisante (< 3 % du chiffre d'affaires), et (2) l'absence de donnée disponible permettant de démontrer l'alignement avec le critère défini par la taxonomie européenne[(1)].

(1) Voir, au sujet de la matérialité, Communication de la Commission du 20 octobre 2023 (C/2023/305), question et réponse n° 13.

4.7.4 PRINCIPES DE CALCUL ET TABLEAUX

Les paragraphes ci-dessous détaillent les principes retenus pour le calcul des 3 indicateurs attendus par la taxonomie européenne.

4.7.4.1 Indicateur Ventes

Concernant l'éligibilité de l'activité CCM 3.6, sont prises en compte les ventes de pneus de catégories Tourisme, Camionnette et Poids lourd dont le niveau de résistance au roulement est de niveau A à D. Ces ventes sont rapportées aux ventes consolidées du Groupe, telles qu'elles apparaissent dans les états financiers consolidés (voir compte de résultat consolidé en chapitre 5 de ce DEU), pour calculer le pourcentage de ventes éligibles.

Le ratio d'éligibilité sur l'activité CE 5.1 est le rapport entre les ventes relatives aux activités de rechapage des véhicules poids lourds (comme précisé section 4.7.2.2 ci-dessus) rapportées aux ventes annuelles consolidées du Groupe (voir chapitre 5 de ce DEU). De même, le calcul d'éligibilité de l'activité CCM 8.2 porte sur les ventes des sociétés Masternaut, Sascar, Nextraq (voir section 4.7.2.2 ci-dessus) ramenées aux ventes annuelles consolidées du Groupe (voir chapitre 5 de ce DEU).

4.7.4.2 Indicateur Dépenses d'investissements (CapEx)

La taxonomie européenne définit les méthodes de calcul des ratios d'alignement. Par analogie, le Groupe reporte les dépenses d'investissement éligibles qui peuvent être :

- associées avec les ventes éligibles de l'activité ;
- associées à un plan d'investissement permettant d'étendre les activités éligibles ou de transformer des activités éligibles en activités alignées dans un délai de 5 ans, ou 10 ans maximum si cela est justifié eu égard à l'activité concernée ;
- des dépenses d'investissements individuels qui ne sont pas associées à une activité destinée à être commercialisée par le Groupe.

Certaines dépenses d'investissement du Groupe sont directement affectées à chaque activité (par exemple, les investissements d'introduction de technologies visant à améliorer la résistance au roulement des produits pneumatiques). Pour les autres dépenses d'investissement (investissement dans des infrastructures communes à plusieurs activités ou dans des unités de production de semi-finis desservant plusieurs activités), le Groupe utilise une méthode d'allocation fondée sur la consommation par chaque activité des actifs concernés. Les dépenses d'investissements déclarées pour une activité donnée sont donc la somme des dépenses d'investissements qui lui sont directement affectées et des dépenses d'investissement indirectes qui lui sont allouées desquelles sont exclues les dépenses d'investissement de nature « siège ». Dans le cas où certaines dépenses d'investissement seraient associées à une activité non commercialisée par le Groupe, ces dépenses seraient déclarées séparément pour éviter un double comptage.

4.7.4.3 Indicateur Dépenses d'exploitation (OpEx)

Conformément à la taxonomie européenne, les dépenses d'exploitation prises en compte, définies comme les coûts directs non capitalisés, comprennent les frais de recherche et développement, les coûts de rénovation des bâtiments, les frais de maintenance et réparation, les loyers court terme et toutes autres dépenses liées à l'entretien quotidien des actifs. Ainsi, le total des OpEx défini par la taxonomie équivaut à 7,5 % de la totalité des OpEx du Groupe en 2024 (voir 5.2.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2024.

Comme précisé ci-dessus, au regard de la faible matérialité de l'indicateur sur les dépenses d'exploitation, le Groupe s'appuie sur l'exemption de l'obligation de reporting des OpEx qui figure dans l'article 8 du règlement Taxonomie.

Les tableaux (chiffres d'affaires, CapEx, OpEx et « gaz et nucléaire ») liés au reporting taxonomie se trouvent en annexe C de ce rapport de durabilité.

ENJEUX SOCIAUX

4.8 PERSONNEL DE L'ENTREPRISE (S1)



TROIS QUESTIONS À ALEXANDER LAW, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

« Face à des changements internes et externes de grande ampleur, l'engagement des personnes ainsi que l'attraction et la rétention des talents est au cœur de notre stratégie »

Quelle est l'ambition du Groupe en matière de « salaire décent » ?

La performance globale de Michelin et sa pérennité reposent sur l'équilibre entre ses performances sociales, économiques et financières & environnementales *(People, Profit & Planet).* Notre ambition est d'assurer aux salariés du Groupe une rémunération au moins équivalente au « salaire décent ». C'est un élément central pour atteindre les Objectifs de développement durable définis dans le Pacte mondial de l'ONU, dont Michelin est signataire depuis 2010. Le Groupe assure une rémunération au moins équivalente au « salaire décent » à tous ses employés, quels que soient le pays ou la société.

Quels sont les enjeux autour de l'attraction et la rétention des talents ?

La rotation des talents et la pénurie de compétences nécessaires, y compris pour la transition écologique, sont des risques que nous considérons comme importants. Pour Michelin, il est donc essentiel de renforcer l'attractivité et la rétention des talents. C'est un enjeu majeur pour les opérations, notamment pour faire face à la désaffection du travail posté et aux ambitions du Groupe à horizon 2030. À ce titre, un plan d'action au niveau du Groupe est en place. Il s'articule autour de 3 axes majeurs : la définition des postes « critiques » et la priorisation des actions visant à retenir et/ou à attirer sur ces métiers essentiels, le pilotage de l'attractivité par une gouvernance transverse et l'expérience employé.

Ce plan d'action vient compléter d'autres actions de fond qui visent également à maitriser le risque, telles que la mise en place du « talent planning », l'instauration du salaire décent, la mise en place du socle universel de protection sociale et d'une rémunération équitable liée à sa performance et son niveau de responsabilité. Sont également cruciaux le développement des personnes et des compétences, le recrutement, la promotion interne et les plans de succession.

Quels sont vos principaux objectifs en matière de santé et sécurité des personnes ?

La santé et la sécurité des personnes constituent naturellement une priorité pour Michelin et notre stratégie en la matière s'articule autour de 3 axes. Tout d'abord, il s'agit de faire de la prévention pour s'assurer que chacun se trouve en sécurité et veiller à la santé des employés, en particulier en travaillant en continu sur la qualité de l'environnement de travail. Ensuite, il convient de participer à l'attractivité et la rétention des talents en renforçant sans cesse une culture de prévention et de surveillance, avec un accent particulier sur l'ergonomie. Enfin, Michelin s'assure que l'adoption des nouvelles technologies, sous toutes leurs formes, se fait au bénéfice des personnes, autant pour leur épanouissement que pour leur santé et leur sécurité.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
S1 – EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE	
Attraction et rétention des talents	
Dégradation de la marque employeur et rotation des talents, manque de talents sur le marché OP **Risque**	Des problèmes de rotation des talents peuvent survenir en raison de la nature de l'industrie (fonctionnement des usines dans de nombreux cas 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) et en raison de la situation géographique des usines Michelin.
Santé, sécurité et bien-être des travailleurs	
Décès, handicaps et blessures OP **Impact négatif**	Dans tous les établissements du Groupe – tertiaire, industriel, recherche, logistique ou distribution – les personnels peuvent être exposés à des risques d'accidents impliquant des installations mécaniques ou électriques, la manutention de matériaux et de produits finis, de produits chimiques, d'outillage ou de déplacements dans les ateliers. Ces risques peuvent éventuellement entraîner des blessures plus ou moins graves. Les accidents de la route lors de déplacements professionnels font également partie des risques identifiés.
Maladies professionnelles dues à l'utilisation de produits chimiques, de substances nocives, y compris les substances préoccupantes et les substances extrêmement préoccupantes OP **Impact négatif**	Dans l'industrie du pneu, plusieurs éléments potentiellement dangereux sont utilisés, ainsi que des substances préoccupantes ou très préoccupantes. Le personnel impliqué dans des opérations de recherche ou de fabrication peut être confronté aux risques d'exposition à des produits chimiques qui, s'ils ne sont pas contrôlés, pourraient à terme entraîner des maladies. Cela pourrait concerner certains produits et substances qui entrent dans la composition des pneus, ainsi que certaines molécules qui sont parfois présentes dans les fumées de procédé.
Protection sociale	
Un salaire décent et une protection sociale de base OP **Impact positif**	Des salaires et une protection sociale adéquats pour les employés de Michelin partout dans le monde.

Introduction

La Raison d'Être du groupe Michelin est « offrir à chacun une meilleure façon d'avancer ». Celle-ci unit l'ensemble des employés à travers des actions individuelles et collectives inspirées par les ambitions du Groupe à l'horizon 2030.

Le groupe Michelin a toujours été particulièrement soucieux du bien-être de ses employés, et le respect des personnes est inscrit dans ses valeurs fondatrices. Aujourd'hui, il est plus que jamais conscient de sa responsabilité envers ses diverses parties prenantes. Pour Michelin, la performance du Groupe est étroitement liée à l'épanouissement de ses employés et à la qualité du dialogue social.

4.8.1 UNE STRATÉGIE ANCRÉE DANS L'ENGAGEMENT DES PERSONNES

Depuis toujours, le Groupe place l'humain au cœur de sa vision et de son projet stratégique. Ainsi, Michelin s'engage fortement à respecter et promouvoir les droits humains. Sa stratégie est ancrée dans l'engagement des personnes et des équipes, qui constitue l'un des atouts différenciants de Michelin et revêt un rôle déterminant pour atteindre les ambitions de l'Entreprise à l'horizon 2030, ainsi que dans leur développement. Chaque salarié doit pouvoir se développer chez Michelin professionnellement (en termes de compétences et de leadership) mais aussi personnellement (ayant le sens de son travail, la protection de sa sécurité et de sa santé, et la garantie de l'égalité des chances quels que soient ses origines sociales, son genre, son âge, son origine ethnique, son orientation sexuelle, ses convictions religieuses, son handicap ou son apparence physique).

La mesure régulière de l'engagement des employés (l'enquête annuelle « Avancer Ensemble », voir ci-après) ainsi qu'un dialogue social constructif et inclusif constituent des éléments clés pour la réussite de cette stratégie, afin d'assurer une performance durable et équilibrée. L'actionnariat salarial figure aussi comme un élément important de sa stratégie d'engagement.

Les principes véhiculés par la politique à l'égard du personnel intègrent les différentes dimensions du droit international [1] et sont directement guidés par les valeurs éthiques de Michelin.

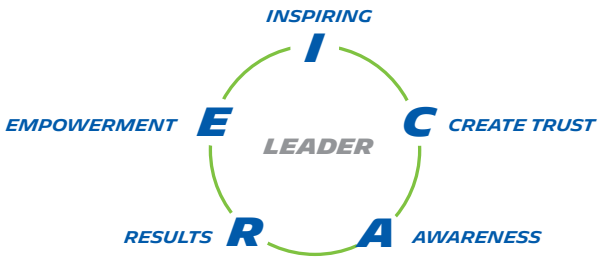
(1) Les conventions fondamentales de l'OIT, les Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme, et la Déclaration universelle des droits de l'homme. Ils sont aussi issus de nombreuses séances de travail réalisées avec l'UN Global Compact et d'autres organismes spécialisés sur ces sujets.

4.8.2 LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE À TRAVERS UN CORPS DE POLITIQUES ET LE MODÈLE DE LEADERSHIP « ICARE »

La stratégie du personnel du Groupe est sous la responsabilité de la Direction Corporate Personnel, notamment le Directeur du Personnel, membre du Comité Exécutif Groupe. Le rôle de cette Direction est de définir les politiques du personnel, de garantir leur mise en œuvre et d'apporter son expertise. Les fondations pour déployer la stratégie du Groupe reposent sur un corpus de sept politiques qui visent à favoriser la cohésion et l'équité via le respect des personnes et des faits, à garantir l'attractivité de Michelin et une employabilité durable pour tous, et à assurer la conformité de Michelin aux réglementations applicables et normes internationales. L'articulation entre ce corps de politiques et les impacts et risques identifiés lors de l'analyse double matérialité ainsi que les gouvernances associées est présenté ci-dessous :

Impacts, risques et opportunités				
Attraction et rétention des talents	**Salaire décent et socle de protection sociale**	**Santé et sécurité du personnel de l'Entreprise**	**Politiques**	**Gouvernances**
			1. Recrutement	Cohésion sociale
			2. Développement des personnes	Cohésion sociale
			3. Rémunération et protection sociale des personnes et des équipes	Cohésion sociale
			4. Diversité, équité et inclusion (DEI)	Cohésion sociale
			5. Relations employés	Comité d'Entreprise Européen (CEEM)
			6. Santé, sécurité, qualité de vie au travail	SSP (Santé, sécurité des personnes)
			7. Anti-harcèlement	Droits Humains/Comité d'Éthique

Ces prescriptions internes sont accompagnées depuis quelques années d'un modèle de leadership nommé « ICARE » (I pour « Inspiring », C pour « Create Trust », A pour « Awareness », R pour « Results » et E pour « Empowerment »). Ce modèle vise à assurer une responsabilisation collective pour que tous les collaborateurs agissent en leaders, quel que soit leur niveau de responsabilité dans l'Entreprise.



4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL DU GROUPE

Le Groupe assure tout au long de l'année un dialogue actif et en continu avec ses salariés. L'engagement des personnes et des équipes constituant un des atouts différenciants de Michelin, il joue un rôle important dans la conduite de l'excellence opérationnelle et la réalisation des objectifs commerciaux de l'Entreprise, et sert à promouvoir la responsabilisation des équipes engagées. En améliorant les conditions d'engagement et la mise en œuvre de l'offre destinée aux salariés, l'Entreprise améliore également son attractivité.

L'enquête « Avancer Ensemble », un levier clé du dialogue employeur/employé

Cet engagement est suivi à travers l'enquête annuelle et mondiale « Avancer Ensemble ». Celle-ci permet à chaque employé de s'exprimer sur la manière dont l'Entreprise progresse dans sa stratégie et sur l'expérience que les employés vivent au quotidien. Les résultats de cette enquête sont un levier clé pour les managers à tous les niveaux du Groupe, et permettent d'assurer un dialogue constructif avec les salariés et du progrès continu.

L'évolution positive du taux d'engagement au fil des ans témoigne des efforts incessants visant à instaurer un environnement de travail stimulant et inclusif. Calculé sur la base de quatre questions spécifiques incluses dans l'enquête « Avancer Ensemble », il est passé de 80 % en 2019 à 84,7 % en 2024 (+ 1 point par rapport à 2023), atteignant ainsi la cible fixée pour 2030, et doit désormais être consolidé.

Une Gouvernance mondiale assurant un dialogue avec des représentants des salariés

Le dialogue social démarre par l'écoute des salariés, à travers l'enquête « Avancer Ensemble » (voir ci-dessus). Les résultats dans la durée démontrent l'engagement des managers à utiliser cette enquête comme support de dialogue et levier de progrès continu.

Au-delà de cette enquête, Michelin est engagé dans un dialogue social ouvert, transparent et constructif, considéré comme un levier de performance durable. Pour cela, les managers reçoivent une formation sur le cadre légal régissant les relations sociales. Le dialogue social vise à incorporer les idées et les points de vue des employés et leur permet de les exprimer librement, à différentes mailles : sites, pays, régions. Le dialogue avec les employés et leurs représentants respecte les principes de liberté syndicale et de négociation collective et ne doit pas entraîner de discrimination. Les informations fournies aux acteurs sociaux sont négociées avec les partenaires dans le respect des obligations légales de chaque pays. Une attention particulière est portée au dialogue dans les pays où la culture et/ou la législation ne favorise pas la concertation avec le personnel.

Au sein de Michelin, il existe également deux instances qui constituent des plateformes de partage et de dialogue :

- le « **Comité d'Entreprise Européen** » (CEEM), mis en place en 1999, qui se réunit deux fois par an en plénière. Il a une mission d'information et de consultation. Sont systématiquement présentés les orientations stratégiques du Groupe, les résultats financiers, les faits marquants des 6 derniers mois, les principaux indicateurs santé, sécurité, environnement et prévention, ainsi que les évolutions des effectifs du Groupe ;
- le « **Comité Monde** », en place depuis 2020, et animé par le Directeur des Affaires Sociales. Il se réunit une fois par an en plénière. Il a pour mission de partager les résultats et les orientations stratégiques du Groupe en toute transparence avec tous les pays où Michelin a une présence significative, et de contribuer à la co-construction des politiques fondamentales d'accompagnement des transformations du Groupe telles que la compétitivité, la protection sociale, la diversité, notamment inclusion et handicap, et le développement durable. Ce réseau actif inclut des représentants de divers pays et se concentre sur la relation employeur-employé, y compris les relations sociales. En juillet 2023, le Comité Monde a entamé son deuxième mandat de trois ans, élargissant son périmètre avec de nouveaux représentants d'Inde, du Sri Lanka, d'Indonésie et d'Australie.

Une politique « **Relation avec les employés »** (2024), sous la responsabilité de la Direction Corporate du Personnel, contient les principes généraux du Groupe en matière de relation avec les employés :

- pour permettre une bonne compréhension des opportunités et des défis réels, le dialogue social s'efforce de faire en sorte que les idées et les points de vue des employés soient pris en compte ;
- la Direction joue un rôle clé dans le dialogue social en partageant avec les employés ou les représentants du personnel des informations techniques et commerciales qui leur permettent de comprendre la nature réelle de la situation de l'Entreprise et donc de contribuer à un dialogue constructif ;
- le dialogue avec les employés et/ou leurs représentants est organisé et mené dans le respect des principes relatifs à la liberté syndicale et au droit à la négociation collective ;
- le dialogue social débouche sur une co-construction et des compromis qui favorisent un équilibre durable entre les Personnes, la Performance économique et financière et la Planète, et donc les intérêts du Groupe et ceux de ses collaborateurs et actionnaires ;
- dans le cadre de ce dialogue, les employés et/ou leurs représentants ont le droit de s'exprimer librement, y compris devant leur Direction, dans le respect des valeurs de l'Entreprise ;
- les employés ou leurs représentants ne font l'objet d'aucune discrimination, d'aucune incidence négative sur la gestion de leur carrière ou leur progression en raison de leur action en tant que représentant.

C'est avec la volonté de renforcer la pertinence du dialogue social sur l'ensemble des territoires où il est présent, avec toutes leurs spécificités, que Michelin a choisi, depuis 2017, d'adhérer au *Global Deal*.

En résumé, Michelin s'engage fortement à respecter et promouvoir les droits humains, à mesurer et améliorer l'engagement des employés, et à pratiquer un dialogue social constructif et inclusif pour assurer une performance durable et équilibrée.

L'engagement de Michelin en matière de droits humains

Adhérent depuis 2010, Michelin soutient activement le Pacte mondial des Nations unies, intégrant ses principes dans ses opérations globales et en conformité avec les lois locales. Le Groupe adhère aux principes internationaux des droits de l'homme et aux conventions internationales majeures. Son engagement se traduit également par son soutien des Principes directeurs de l'OCDE et de l'ONU relatifs aux entreprises multinationales et aux droits de l'homme, ainsi que son respect des conventions de l'OIT sur plusieurs aspects clés (liberté d'association et droit de négociation collective ; élimination des discriminations en emploi et profession ; absence de travail forcé et du travail des enfants ; le droit à un environnement de travail sûr et sain).

La politique et la stratégie des droits humains de Michelin sont validées par un organe de gouvernance dédié qui se réunit deux fois par an, la Gouvernance Droits Humains, qui est présidé par le Directeur du Service du Personnel du Groupe et co-présidé par la Directrice de l'Engagement et des Marques.

4.8.4 PROTECTION SOCIALE, SANTÉ ET SÉCURITÉ, ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS : 3 AXES MAJEURS DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL MICHELIN ET DE SON DÉPLOIEMENT

4.8.4.1 Le salaire décent et la protection sociale

La certification « Fair Wage Network » octroyée en 2024

La promesse que chacun de ses salariés puisse bénéficier d'une rémunération lui permettant de vivre dignement avec sa famille est enraciné depuis longtemps dans les valeurs de Michelin.

Les programmes « Salaire Décent » et « Socle Universel de Protection Sociale », récemment déployés, ont été construits autour de l'objectif d'assurer que tous les salariés du Groupe partout dans le monde en bénéficient. Ils favorisent ainsi le développement des équipes dans la durée et contribuent à l'attractivité de l'Entreprise et la rétention du personnel. Aujourd'hui, la rémunération d'un salarié doit permettre à une famille avec deux parents et deux enfants de subvenir à ses besoins essentiels, de se constituer une épargne de précaution et d'acquérir des biens de consommation considérés comme standards à l'échelle du niveau de vie du pays. Cette rémunération décente est majoritairement supérieure au salaire minimum légal défini au sein d'un pays.

Pour mettre en œuvre cet engagement, Michelin a travaillé avec l'ONG Fair Wage Network, un organisme indépendant, spécialiste de la question du « living wage » et dont la méthodologie est reconnue notamment par IDH – The Sustainable Trade Initiative, ainsi que par nombreuses ONG [(1)]. Michelin fait ainsi partie des entreprises pionnières à avoir obtenu la certification « Living Wage Global Employer » du Fair Wage Network en février 2024.

La politique « living wage » du Groupe est intégrée dans la politique « Rémunération et protection sociale des personnes et des équipes ». Elle est accompagnée d'un référentiel expliquant la méthodologie et process d'implantation. Lors de l'acquisition d'une société, cette garantie de rémunération décente est mise en œuvre rapidement, dans les 3 ans, sauf cas particulier [(2)].

Depuis toujours, pionnier dans la protection sociale : « Michelin One Care »

Au-delà du salaire décent, le Groupe a mis en œuvre le programme « Michelin One Care », afin d'offrir à tous ses salariés un socle universel de protection sociale grâce auquel ils disposent, en complément des dispositifs légaux et sociaux des différents pays où le Groupe est implanté, d'un ensemble minimum de garanties de protection sociale.

Conçu en 2021, ce programme est effectif sur l'ensemble du Groupe, couvrant 98 % des salariés à fin 2024. Parmi les mesures qu'il comprend figurent les points suivants :

- **premier pilier : accueil d'un enfant.** L'octroi d'un congé maternité/adoption de 14 semaines minimum et d'un congé paternité de 4 semaines minimum, tous deux rémunérés à 100 % ;
- **deuxième pilier : accès aux soins de santé.** La couverture santé pour hospitalisation et urgences, mais aussi pour soins maternité, consultations et soins ambulatoires ;
- **troisième pilier : protection de la famille en cas de décès.** Le versement d'un capital décès d'au moins un an de rémunération avec une couverture à partir du premier jour du contrat de travail.

Dès le 1er janvier 2026, le programme « Michelin One Care » s'enrichira avec la mise en place d'une rente éducation enfant en cas de décès d'un salarié. Cette mesure viendra enrichir le troisième pilier du programme (protection de la famille en cas de décès).

Un reflet de leur importance chez Michelin, les programmes des avantages sociaux du Groupe sont sous la responsabilité et sont suivis par une gouvernance dédiée : la *Global Employee Benefits Board* (GEBB). Cette instance est co-présidée par la Direction Corporate Financière et la Direction Corporate Personnel. Elle a comme mission, notamment, de garantir une approche globale et intégrée de l'engagement « benefits » du Groupe et sa bonne prise en compte dans la stratégie et la conduite des opérations, et de valider les évolutions de la politique ou stratégie du Groupe sur les sujets « benefits » et assurer leur respect.

Le processus de dialogue assuré avec le personnel de l'Entreprise et ses représentants sur ces sujets est présenté ci-dessus.

(1) L'expression « living wage » (ou rémunération décente) est celle choisie par la communauté internationale pour évoquer ce sujet, notamment par le Pacte mondial des Nations unies et par l'Organisation internationale du travail. Assurer aux salariés du Groupe une rémunération au moins équivalente au « living wage » est un élément central pour atteindre les Objectifs de développement durable définis dans le Pacte mondial de l'ONU.

(2) Par exemple, lorsque Fair Wage Network ne peut fournir de données pour les localités dans lesquelles opère une société, des études spécifiques sur le terrain étant nécessaires.

4.8.4.2 La santé et sécurité des salariés : une priorité absolue dans chaque décision prise

Une stratégie et des politiques cœur

Dans toutes les installations du Groupe – tertiaires, industrielles, de recherche, logistique ou distribution – les personnels peuvent être exposés à des risques d'accidents ou de maladies professionnelles liés aux installations mécaniques ou électriques, à la manipulation des matériaux et produits finis, aux produits chimiques, aux outils ou à la circulation dans les ateliers. Ces risques peuvent entraîner des blessures ou des maladies plus ou moins graves. Les accidents de la route lors de déplacements professionnels font également partie des risques identifiés. Aussi, dans de nombreux pays où Michelin est présent, ses collaborateurs peuvent, dans le cadre de leur travail ou lors de déplacements, être exposés à des risques sanitaires, d'agression, d'attaque ou d'enlèvement. Ces risques sont d'autant plus présents dans les pays connaissant une instabilité politique ou des situations sécuritaires tendues. Sur chaque site, afin de parfaitement appréhender les spécificités et particularités, des analyses de risques, une cartographie des postes de travail, des plans d'action annuels ou pluriannuels, et l'amélioration des équipements et procédés permettent d'assurer une amélioration continue.

La stratégie du Groupe concernant la santé et sécurité du personnel a 3 objectifs principaux :

- la priorité à la protection de la santé et sécurité de chaque individu (incluant les impacts environnementaux sur la santé) ;
- l'attractivité et rétention (culture de prévention et de surveillance, sécurité et ergonomie cognitive) ;
- la transition de l'Entreprise de la conformité technologique à un comportement humain agile dans un monde automatisé (dite « Entreprise 5.0 »).

Cette stratégie repose sur trois axes :

- la construction d'un écosystème agile et flexible (facteurs organisationnels et humains, la prise en compte des évolutions sociétales et générationnelles, stratégie et exploration de la data jusqu'à l'IA) ;
- l'épanouissement de l'Homme dans son écosystème, incluant la place de l'humain dans les nouvelles technologies, le développement et l'adaptation des compétences, l'approche psychologique de l'acceptabilité des règles (adhésion) ;
- l'intelligence collective au cœur de l'action (connexion au monde extérieur, culture santé et sécurité, analyse des précurseurs pour la sécurité prédictive).

Cette stratégie est supervisée par une Gouvernance dédiée : la Gouvernance Santé et Sécurité des Personnes. Elle est présidée par le Directeur du Personnel et le Directeur du Manufacturing, avec des membres des directions Corporate, Opérationnelles et Business, et se réunit deux fois par an afin de définir la politique, les ambitions et la stratégie santé et sécurité. La stratégie du Groupe met l'accent sur une approche intégrée de la santé et de la sécurité, centrée sur l'humain, en tenant compte des évolutions technologiques et sociétales. L'objectif est de créer un environnement de travail sûr, attractif et épanouissant pour tous les employés. La santé et sécurité du personnel de l'Entreprise sont également maîtrisées à travers une cartographie des risques.

Chez Michelin, une « Déclaration Santé Sécurité » décrit les principes et les ambitions du Groupe en la matière. Elle est diffusée à tous les sites du Groupe et est affichée dans toutes les salles de réunion. L'élément clé de cette déclaration est que « Chaque personne est unique, sa santé et sa sécurité sont primordiales ».

Une politique « Santé, sécurité, qualité de vie au travail », intégrée dans la politique sous la responsabilité de la Direction Corporate Personnel, décrit les principes généraux suivants :

- la sécurité et la santé des personnes priment sur toute autre activité ;
- chaque personne a le devoir de respecter les règles et de faire cesser toute situation à risques. Elle a le droit de ne pas réaliser les interventions pour lesquelles elle n'a pas été formée et validée pour intervenir en sécurité ;
- l'avis du personnel et de ses représentants est pris en considération pour la définition des plans d'actions d'amélioration des conditions de travail ;
- entre les prescriptions du Groupe et les réglementations locales, l'Entreprise respecte les standards les plus protecteurs ;
- l'Entreprise met en œuvre les moyens et les conditions pour préserver durablement l'aptitude au travail, réduire la pénibilité, préserver la santé physique, mentale et sociale, assurer la sécurité et le bien-être de chacun.

Dans la note d'application de cette politique, Michelin s'engage dans toutes ses activités à :

- déployer ses meilleurs efforts pour assurer et faire respecter la sécurité sanitaire de ses employés, du personnel des entreprises extérieures prestataires et des visiteurs ;
- maîtriser l'impact santé de tous ses produits et activités sur les populations riveraines, sur les clients et sur le public ;
- créer les conditions de travail préservant la santé physique et psychique, favorisant l'équilibre de vie et le bien-être des personnes, le maintien de leur aptitude au travail et l'accessibilité des postes de travail au plus grand nombre.

Cette dernière politique est complétée par une politique connexe : « Adaptation aux risques climatiques » (2023), sous la responsabilité de la Direction Corporate de l'Audit, de Qualité et des Promesses aux Clients, qui prend en compte cet impact sur la santé physique et mentale des personnes. Une politique « Gestion du risque chimique » (2022) a également été déployée sous la responsabilité de la Direction Corporate Anticipation Prévention Protection, visant à protéger la santé des personnes et l'environnement (écosystèmes) contre les effets néfastes liés à l'utilisation de produits chimiques.

Chaque accident du travail fait l'objet d'une analyse des causes, réalisée sur les axes technique, organisationnel et comportemental. Ces analyses sont souvent réalisées avec les représentants du personnel. Les occurrences d'un impact négatif sont suivies chaque mois par le Comité Exécutif Groupe par le biais d'un sujet spécifique « sécurité » (par exemple, la présentation et l'analyse d'un accident avéré). Chaque mois également, un suivi mensuel des indicateurs d'accidentologie est réalisé, diffusé et commenté. Ce suivi est réalisé à la maille site, région et par activité (ex. Industrie, Distribution, R&D, Commerce, Logistique).

Un processus de dialogue avec les salariés sur les sujets santé et sécurité est également en place (voir la politique « Relation avec les employés » décrite ci-dessus), et il existe des processus permettent aux salariés de faire part de leurs préoccupations ou de leurs besoins, tout en étant protégés de toutes représailles, via la voie hiérarchique, mais aussi par d'autres canaux confidentiels comme la ligne éthique, les représentants du personnel, le chef du personnel du site ou le service médical.

Enfin, un indicateur qui comptabilise les accidents et les maladies professionnelles dans le Groupe (le « TCIR » – *Total Case incident Rate*) est un des critères de la part Groupe de la rémunération variable des salariés (voir la partie « Santé et sécurité des personnes » ci-après).

Des actions et ressources clés

Des actions ont été déployées afin de gérer le risque de survenance de l'impact négatif, la priorisation des actions étant basée sur les ambitions, engagements et la perception des attentes des parties prenantes, ainsi que sur la faisabilité des actions à moyen terme.

À titre d'illustration, les mesures suivantes de prévention et d'amélioration sont portées au niveau du Groupe :

- un système de management, basé sur les normes ISO, est appliqué a *minima* sur tous les sites industriels du Groupe ;
- des professionnels de la prévention (« préventeurs sécurité », ergonomes, hygiénistes, médecins et infirmiers) sont présents sur les sites ;
- des analyses de risques, une cartographie des postes de travail, des plans d'action annuels ou pluriannuels, et l'amélioration des équipements et procédés permettent d'assurer une amélioration continue ;
- des programmes de formation sont mis en place pour développer la culture de la vigilance et de la sécurité de l'ensemble du personnel, reposant sur un état d'esprit proactif et un haut niveau d'auto-responsabilité des employés.

À titre d'exemples, en 2024 :

- les *Life Saving Rules* du Groupe, qui représentent le cadre infranchissable en dehors duquel la vie est en jeu, ont été décrites dans un référentiel, qui précise leur sens et la politique interne du Groupe, dont les principes de management. Elles sont applicables à toutes les entités et tous les sites du Groupe. Elles constituent le socle non négociable des règles de sécurité pour tous les employés et intervenants dans un périmètre d'activité défini ;
- un référentiel pour l'« Amélioration continue de la qualité de vie et des conditions de travail » est en création pour définir le cadre des actions d'amélioration continue de la qualité de vie et des conditions de travail.

Pour garantir aux parties externes et internes que les prescriptions internes et réglementations sont respectées, que les risques à plus fort impact sont maîtrisés, des points de contrôle interne sont mis en place sur les domaines Santé et Sécurité (exposition à l'amiante, exposition aux produits chimiques, incendie-explosion, ergonomie, accidents du travail, mal-être au travail, conformité réglementaire, leadership et compétences).

Sur le périmètre industriel du Groupe en 2024, 56 millions € ont été investi pour des actions liées à la santé et à la sécurité des employés. Plus de 150 millions € sont prévus pour les 5 prochaines années, le Groupe aspirant à devenir une référence mondiale en matière de sécurité des employés.

4.8.4.3 Le Groupe assure son attractivité et la rétention des talents d'aujourd'hui et de demain

Une stratégie adaptée au contexte

Pour Michelin, il est essentiel de renforcer l'attractivité et la rétention des talents. Dans le cadre de son approche « Tout Durable », le Groupe doit attirer et fidéliser les nouveaux talents pour conserver son indépendance et continuer d'innover. Bien que Michelin affiche une performance supérieure et une attrition globale inférieure au marché grâce à son histoire, ses fondations solides et sa forte culture d'entreprise, le risque d'attrition est considéré comme important, avec un impact sur l'image et la réputation du Groupe en tant qu'employeur, et une pénurie de compétences.

La pandémie Covid-19 et les crises successives ont transformé le monde du travail, poussant les employés à rechercher des conditions de travail plus flexibles et hybrides. Les entreprises doivent donc se réinventer pour rester attrayantes. Cette transformation dans les modes de vie et de travail a conduit à une hausse de l'attrition et des difficultés de rétention sur certaines périodes, particulièrement dans l'industrie, les centres de service partagés, le digital et le transport. Le Groupe doit également répondre aux perspectives et attentes des nouvelles générations, telle que la « Génération Z » (personnes nées après 1995).

Comme toute grande entreprise avec une empreinte mondiale, Michelin doit aussi continuellement faire face à des évolutions internes et externes significatives. Ainsi, les acquisitions de Camso, Fenner, Multistrada, Masternaut et FCG ont permis d'intégrer environ 14 000 nouveaux employés depuis 2018, renforçant considérablement la diversité et les compétences de l'Entreprise. Les métiers et compétences nécessaires évoluent également : l'informatique, le numérique, les données, l'intelligence artificielle (IA), l'innovation et les enjeux environnementaux contribuent tous aux transformations du Groupe. Le Groupe s'adapte également aux nouveaux secteurs d'activité, valorisant son savoir-faire historique dans le domaine des *Polymer Composite Solutions* : tissus et films techniques, bandes transporteuses, joints, ou courroies pour des industries à très haute valeur ajoutée.

Chez Michelin, l'attrition est plus fréquente chez les employés ayant moins de deux ans d'ancienneté, bien qu'elle reste contenue par rapport au marché. Si ce risque n'est pas maîtrisé, les opérations et les ambitions du Groupe pour 2030 pourraient être affectées à moyen terme. Cela est particulièrement le cas en ce qui concerne les métiers industriels aux horaires décalés, pouvant avoir un impact sur la santé, la vie sociale et familiale.

Des politiques et plans d'action déployés afin de maîtriser le risque d'attrition des talents et promouvoir l'attractivité de l'Entreprise

Au niveau du Groupe, le taux d'attrition global se situe à un niveau stable et contenu sur les 3 dernières années. Ce taux fait l'objet d'un monitoring spécifique selon certaines catégories d'ancienneté (moins de 1 à 2 ans), selon certains secteurs (industrie et métiers marketing/ventes), ainsi que sur certaines zones.

Les sept politiques de la Direction Corporate de Personnel mentionnées ci-dessus concourent à mettre sous contrôle ce risque. Un plan d'action est également en place afin de renforcer cette maîtrise du risque. Il est sous la responsabilité de la Direction Corporate Personnel. Construit sur la base d'un audit interne mené fin 2023, il s'articule autour de 3 axes majeurs et segmenté en plusieurs actions qui visent à être réalisées au plus tard pour certaines à l'horizon fin 2025 :

- la définition des emplois et des postes « critiques » et la priorisation des actions visant à retenir et/ou attirer ces métiers essentiels ;
- le pilotage de la notion d'attractivité et de l'attractivité au sens large à travers une gouvernance transverse ;
- le pilotage et la veille de la marque employeur et expérience employée.

Ce plan d'action vient compléter d'autres actions de fond qui sont poursuivies par le Groupe, qui visent également à maîtriser le risque. À titre d'illustration,

- un **« Talent Planning »** a été mis en place, qui permet au Groupe d'avoir une approche stratégique, avec une vision à 5 ans, des besoins en emplois et compétences pour chaque entité du Groupe, ainsi qu'un plan d'action associé. Il permet d'anticiper au mieux l'émergence de nouveaux métiers, emplois et compétences et leurs évolutions inhérentes aux transformations toujours plus rapides. Le « Talent Planning » est un processus de pilotage transverse, pleinement connecté au Plan Stratégique du Groupe et au *Strategic Workforce Planning* (SWP), ce dernier permettant d'établir des plans d'actions en termes de recrutements, « reskilling » (reconversion professionnelle), et « upskilling » (acquisition de nouvelles compétences au sein d'un même métier) ;
- Michelin encourage pleinement **l'actionnariat de ses salariés.** Au 31 décembre 2024, 3,75 % des actions étaient détenues par les salariés (2,59 %,+ 0,49 point par rapport à 2023) et les anciens salariés (1,16 %). Aujourd'hui, 61 % des salariés sont actionnaires. Le dernier plan d'actionnariat salarié, en date de septembre 2024, a enregistré un taux de souscription mondial de 57 %, en hausse de plus de 4 points par rapport à celui de 2022, avec 16 % de primo-souscripteurs, soit près de 11 000 personnes ;
- la politique de Michelin est de **rémunérer chaque salarié de façon individualisée et équitable** sur son marché de référence. Cette rémunération reflète la performance et le niveau de responsabilité de chacun. Elle s'inscrit dans une vision à long terme qui prend en compte le développement professionnel de chaque personne afin de lui permettre de progresser selon ses aspirations et ses capacités et les besoins du Groupe, ainsi que l'évolution des marchés et des conditions locales. Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe positionne et fait évoluer les rémunérations de manière compétitive en cherchant le meilleur équilibre entre la satisfaction de son personnel et la performance économique ;
- une politique « **Diversité, Équité et Inclusion** » a été mise à jour en 2024, qui vise à ce que chacun se sente valorisé dans l'Entreprise. Cette politique de promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion répond à trois enjeux :
  - un enjeu de *bien-être au travail*. Avoir des équipes inclusives, c'est permettre à chacun de ses membres de se sentir accepté et d'être à l'aise dans l'Entreprise, quels que soient son origine, son genre, son âge, son orientation sexuelle, sa religion, son apparence physique, son handicap, son milieu social, etc.,
  - un enjeu de *performance*. La diversité permet de favoriser l'intelligence collective, mieux comprendre les clients, puiser dans un plus grand vivier de talents et avoir des équipes engagées,
  - un enjeu de *responsabilité sociétale*. Michelin a à cœur d'avoir un impact positif sur la société, notamment d'œuvrer à l'inclusion de personnes qui ont davantage de difficultés à trouver un emploi.

Le développement en permanence des compétences des salariés Michelin

Michelin souhaite offrir aux employés une expérience enrichissante et gratifiante, en améliorant leur capacité d'apprentissage et leur développement, conformément à leurs aspirations afin de garantir une employabilité durable. Le développement des personnes est un engagement du Groupe envers ses employés. Chaque personne a les moyens d'être actrice de son développement, et de développer son employabilité interne et externe. Elle repose sur le développement continu des compétences et sur certaines pratiques de gestion telles que le retour d'information fréquent, l'évaluation des personnes et la détection des potentiels. Toutes les informations relatives au développement des performances sont partagées en toute transparence avec l'employé, à travers l'outil informatique « Workday » accessible à 85 % des employés.

Conscient qu'il opère dans un monde volatil, incertain, complexe et ambigu, en 2022 le Groupe a créé « La Manufacture des Talents ». Cette entité accompagne les salariés dans leurs évolutions ou leurs reconversions professionnelles, et permet ainsi aux personnes de cultiver leur « LifeLong Learning Mindset » (vitalité d'apprentissage) et contribue à l'attractivité de ses territoires et à la rétention des talents. Chaque année, plus de 240 millions € sont consacrés à la formation, avec 1 000 intervenants pédagogiques et 55 000 modules en ligne[1].

La marque employeur MICHELIN, un levier différenciant

Michelin souhaite refléter au mieux la diversité des marchés et des contextes locaux dans lesquels elle opère. Le recrutement contribue à cette ambition, en particulier sur la dimension internationale du management et sur la diversité. Comme souligné dans la politique Diversité, Équité et Inclusion mise à jour en 2024, être ouvert également à la diversité des personnes lors des recrutements augmente le vivier de talents, donne leur chance aux meilleurs candidats et permet de constituer les équipes les plus talentueuses. Avoir des équipes diverses permet de multiplier les idées et les points de vue au service de l'intelligence collective et l'innovation. La diversité, l'équité et l'inclusion sont des sujets suivis au niveau de la scorecard stratégique du Groupe, avec un indicateur composite dédié, l'indicateur « IMDI » (Index de management des diversités et de l'inclusion).

Michelin recrute dans l'optique d'un parcours de développement au-delà du premier poste. Cela se traduit par le recrutement de jeunes diplômés et de personnes expérimentées, sur la base de compétences démontrées, la motivation, les comportements, la capacité à adhérer à la raison d'être du Groupe, les valeurs et le potentiel de développement au sein de l'Entreprise.

L'un des objectifs est de fournir à l'Entreprise des personnes compétentes, engagées et responsabilisées, capables d'agir en tant que leaders et avec respect, capables de contribuer à l'innovation et à l'esprit d'entreprise, permettant ainsi l'agilité et la réactivité requises par un environnement en constante évolution. Les opportunités créées par les départs en retraite et les acquisitions génèrent des tensions sur le vivier de talents et confirment la nécessité de recruter et de détecter des talents.

En 2030, le Groupe vise :

- un taux de féminisation de 35 % sur le périmètre des 600 cadres avec le plus haut niveau de responsabilité dans le Groupe ;
- une meilleure représentation des différents pays dans lesquels Michelin est présent au sein du *top management*, avec une cible à 50 % de personnes de nationalités non françaises parmi les 100 plus hauts niveaux de responsabilité dans le Groupe.

En 2024, le Groupe a investi 76 millions € pour l'attraction et la rétention des talents. Pour les 5 prochaines années, plus de 300 millions € d'investissements sont prévus.

4.8.5 INDICATEURS ET CIBLES

4.8.5.1 Caractéristiques des salariés de l'Entreprise

Au 31 décembre 2024, les effectifs du Groupe s'élèvent à **129 832** personnes [2], dont les données sont détaillées pour **125 117** personnes[3] dans le tableau suivant :

Genre	Nombre de salariés
Homme	99 518
Femme	25 583
Autre	2
Non déclaré	14
TOTAL	**125 117**

(1) Des données concernant la formation requise par la CSRD sont en cours de préparation pour l'année 2025.
(2) Voir la note 8 « Effectifs, rémunérations et avantages du personnel » de l'Annexe aux états financiers consolidés du chapitre 5 de ce DEU dans lequelle le Groupe présente le nombre moyen de salariés inscrits en 2024.
(3) L'écart s'explique par le fait que 4 715 personnes sont dans des sociétés non intégrées dans le système d'information RH du Groupe.

Deux pays du Groupe ont un nombre de salariés au-dessus de 50 et représentant au moins 10 % de son nombre total de salariés au 31 décembre 2024 :

Pays	Femme	Homme	Autre	Non déclaré	Total
France	4 511	16 327	0	1	20 839
États-Unis	3 932	15 747	1	2	19 682

Au 31 décembre 2024, la décomposition du nombre des salariés est la suivante :

	Femme	Homme	Autre	Non déclaré	Total
Nombre de salariés	25 583	99 518	2	14	125 117
Nombre de salariés permanent	24 623	96 972	2	13	121 610
Nombre de salariés temporaire	960	2 546	0	1	3 507
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti	0	0	0	0	0

Le taux de rotation des salariés au cours de 2024 est calculé sur la base du nombre d'employés ayant un contrat à durée indéterminé au 1er janvier 2024. Sur ces 122 478 employés, 13 588 employés sont sortis des effectifs du Groupe courant 2024 (dont 7 106 départs volontaires, 4 671 départs non volontaires, 1 661 départs en retraite et 150 décès). Ainsi, le taux de rotation des employés en 2024 est de 11 %.

4.8.5.2 Salaire décent

Sur la base du certificat *Fair Wage Network* obtenu en février 2024, 100 % des salariés Michelin bénéficient d'un salaire décent sur le périmètre évalué. Des nouvelles sociétés seront intégrées dans les prochaines certifications (à partir de février 2025). Elles représentent 3,5 % des employés du Groupe [(1)]. Le Groupe considère, sur la base des estimations internes, qu'elles sont au niveau de salaire décent. Dans ce contexte évolutif, le Groupe publie un taux de 96,5 % des salariés qui bénéficient d'un salaire décent fin 2024.

4.8.5.3 Santé et sécurité des personnes

Au 31 décembre 2024, 68 % des membres du personnel (salariés et intérimaires) sont couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité reconnu et effectif (étant un système avec une certification ISO 45001 ou le déploiement du « Système de management environnement et prévention » standard du Groupe[(2)]).

En matière d'accidentologie, le tableau de bord stratégique du Groupe comprend un indicateur : le « TCIR » *(Total Case Incident Rate).* Cet indicateur est comptabilisé sur la base des accidents et maladies professionnelles, étant le nombre d'événements rapporté à 200 000 heures. Le TCIR est un des critères de la part Groupe de la rémunération variable des salariés. Le Groupe a fixé comme cible à 2030 un taux TCIR à < 0,5. En 2024, le taux était à 1,03.

En 2024, le Groupe a calculé l'indicateur d'accidentologie prévu dans les ESRS (S1-14, § 88) sur la base de l'indicateur « TRIR » *(total recordable incident rate).* Cet indicateur, avec un périmètre plus étendu de celui du TCIR car incluant des plantations RLU, a été comptabilisé sur la base des accidents (hors maladies professionnelles) et le nombre d'événements rapportés à 1 million d'heures. En appliquant cette méthodologie, au cours de 2024, 1 203 accidents de travail (salariés et intérimaires) ont été comptabilisés, avec un taux d'accidents comptabilisables de 5,01.

Le nombre de décès résultant d'accident du travail s'élève à 0[(3)].

4.8.5.4 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme

En ce qui concerne les cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme, au cours de 2024 :

- 159 incidents de discrimination (correspondant au nombre total des cas avérés de discrimination y compris de harcèlement) ont été signalés dans le dispositif d'alerte Groupe[(4)] ;
- 1 481 plaintes relatives aux enjeux sociaux et de respect des droits humains (correspondant au nombre total d'alertes) ont été déposées dans le dispositif d'alerte Groupe (à l'exclusion des 159 incidents ci-dessus). Ces alertes correspondent aux neuf catégories suivantes : harcèlement moral, harcèlement sexuel, comportements inappropriés, droits humains, santé/sécurité, protection des données à caractère personnel, relations employés complexes qui n'ont pas pu être résolues dans le cadre de la relation avec le manager et/ou avec le partenaire de développement, représailles et violences et menaces.

(1) La liste des sociétés qui représentent 3,5 %, composée notamment des sociétés récemment acquises, se trouve en Annexe D de ce rapport.
(2) Voir la section 4.1.5.1.1 Concernant les enjeux environnementaux ci-dessus pour une présentation du Système de management environnement et prévention (SMEP).
(3) En 2024, seuls les décès résultant des accidents de travail sont pris en compte. Deux décès suite à des accidents de trajet ne sont pas comptabilisés dans cet indicateur.
(4) Sur la ligne éthique de Michelin, voir la section G1 « Conduite des affaires » ci-après.

4.9 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (S2)



TROIS QUESTIONS À VINCENT ROUSSET-ROUVIÈRE, DIRECTEUR DES ACHATS

Travailleurs de la chaîne de valeur : une approche renforcée pour la chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel
« Michelin a été le premier fabricant de pneumatiques à se doter d'une politique Caoutchouc naturel responsable.»

Pourquoi avoir engagé une démarche particulière sur votre chaîne d'approvisionnement de caoutchouc naturel ?

Depuis 10 ans, Michelin travaille son devoir de vigilance par rapport à sa chaine d'approvisionnement, ce bien avant les réglementations sur le sujet, avec par exemple une politique Achats responsables et des évaluations sur la maturité RSE de ses fournisseurs. Pour aller au-delà de ces démarches, il est nécessaire de prendre en compte la notion de redevabilité pour focaliser l'action là où les risques sont particulièrement élevés et là où le Groupe peut avoir une influence. Or, il s'avère que les risques sur les droits humains sont particulièrement élevés dans le secteur de la production du caoutchouc naturel (production en Asie du Sud-Est ou l'Afrique de l'Ouest, avec une main d'œuvre très nombreuse) et que l'industrie du pneumatique représente environ les trois quarts du marché du caoutchouc naturel. Ceci explique la redevabilité particulière de l'industrie du pneumatique, et donc de Michelin, sur cet enjeu.

Quel est l'objectif de la politique Caoutchouc naturel responsable ?

Michelin a été le premier fabricant de pneumatiques à se doter d'une telle politique, en 2016. Celle-ci a été rédigée dans le cadre d'un partenariat avec le WWF. Elle a été mise à jour depuis, suite entre autres à la consultation de nombreuses parties prenantes. La politique précise les engagements du Groupe, oriente ses décisions et formalise les attendus vis-à-vis de sa chaine de valeur. Elle est liée à une feuille de route qui présente des objectifs concrets et détaillés. La transparence et la performance du Groupe sont reconnus via les évaluations de SPOTT qui ont classé le Groupe n° 1 dans la catégorie pneumaticien pour la transparence ESG du caoutchouc naturel en 2022, 2023 et 2024.

Comment captez-vous les risques liés aux travailleurs sur toute la chaine d'approvisionnement du caoutchouc naturel, et comment agissez-vous ?

Michelin a développé en 2017 une solution particulièrement innovante : RubberWay, qui depuis a été largement déployée par le Groupe et est maintenant aussi utilisée par nos concurrents. Cette application permet une représentation très fine des risques, dont ceux liés aux travailleurs, aux différents stades de la chaine d'approvisionnement et à une maille géographique précise. Ceci permet ensuite de déployer des projets d'atténuation de risque sur le terrain, avec les planteurs villageois, de façon collaborative, pragmatique, là où il y en a besoin. Je vous invite à lire les prochaines pages pour en savoir plus sur notre approche.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR	
Droits humains	
Violation des droits des travailleurs de la chaîne de valeur, y compris le travail des enfants et le travail forcé, le travail illégal	Le travail forcé, le travail des enfants et le travail illégal sont des risques présents dans les chaînes d'approvisionnement agricoles, dont fait partie le caoutchouc naturel.
Amont **Impact négatif**	

Introduction

L'impact négatif lié au risque de violation des droits humains, dont le travail forcé et le travail des enfants, se situe dans la chaîne de valeur amont du Groupe. Michelin a des relations avec environ 35 000 fournisseurs directs. L'approche des risques dans ce domaine repose donc sur une analyse de redevabilité : le nombre et la taille des fournisseurs dans les différentes étapes de cette chaîne de valeur, le poids de Michelin, ainsi que les enjeux et les risques relatifs aux droits humains dans les différentes filières qui la composent. Cette analyse a conduit à retenir la chaîne de valeur du caoutchouc naturel (où les activités sont de nature agricole à forte main-d'œuvre, avec une empreinte géographique importante) comme étant la plus exposée à cet impact négatif.

D'une part, le travail forcé est plus particulièrement répandu dans les chaînes d'approvisionnement agricoles. D'autre part, l'hévéaculture se situe dans des pays à risque du point de vue du travail forcé ou du travail des enfants tels que l'Asie du Sud-Est ou l'Afrique de l'Ouest, et fait appel à une main-d'œuvre très nombreuse. Même si l'hévéaculture est, parmi les secteurs agricoles, relativement peu touchée par le travail des enfants, certains rapports ont fait état d'un risque élevé de l'exploitation de la main-d'œuvre, souvent des travailleurs migrants, dans les pays producteurs de caoutchouc naturel.

Par conséquent, le Groupe est particulièrement vigilant au risque de travail forcé et de travail des enfants, d'autant que l'industrie du pneumatique représente environ 70 % du marché du caoutchouc naturel.

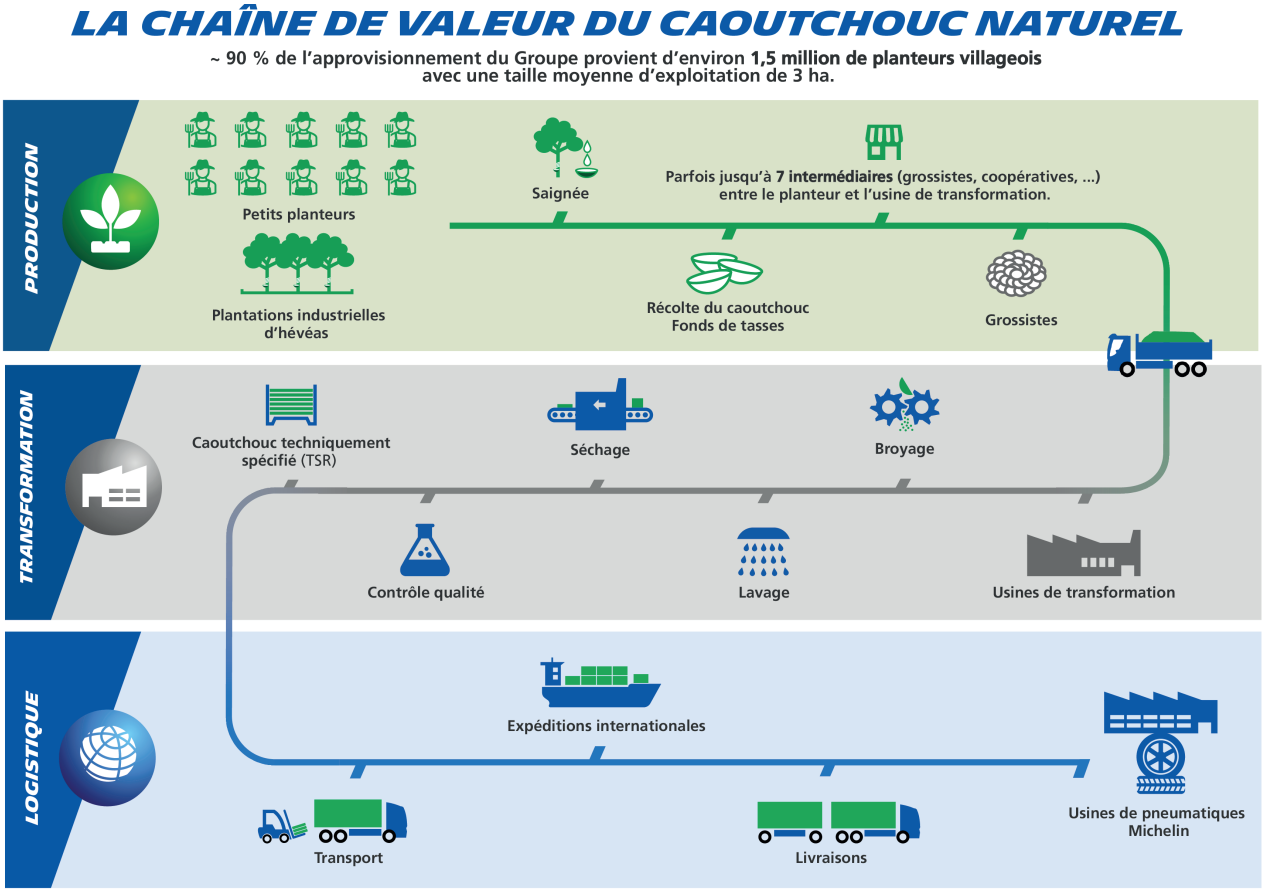
Le Plan de Vigilance du Groupe traite également de manière approfondie la maîtrise de ces risques.

4.9.1 UNE STRATÉGIE SUR LA CHAÎNE DE VALEUR CENTRÉE PRIORITAIREMENT SUR LA FILIÈRE CAOUTCHOUC NATUREL

Le caoutchouc naturel est une matière première indispensable à la fabrication de pneumatiques. La récolte fait appel à une main-d'œuvre importante. Les hévéas ne sont cultivables que dans des zones tropicales, dans des pays où existent des risques concernant les droits humains. Il n'existe à ce jour pas de substitut économiquement viable au caoutchouc naturel.

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 assurée 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. Ainsi le risque de travail forcé 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.

Bien que Michelin possède quelques plantations en propre ou via des co-entreprises, ce sont en très grande majorité des plantations externes qui fournissent le caoutchouc naturel. L'essentiel des travailleurs de la chaîne de valeur susceptibles d'être concernés par le risque de travail forcé se situe donc dans une population travaillant pour des entités de la chaîne valeur en amont de l'Entreprise, les travailleurs migrants étant particulièrement vulnérables. L'essentiel des plantations dans le monde se situe en Asie du Sud-Est, en Afrique de l'Ouest, et plus marginalement au Brésil.



4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Michelin est signataire du pacte Mondial de l'ONU depuis 2010 et de la « Charte des relations fournisseurs responsables » depuis 2012. Le Groupe a également déployé deux politiques qui intègrent la gestion du risque de violations de droits humains dans la chaîne de valeur. Ces deux politiques, accessibles en ligne sur le site Internet des achats de Michelin [(1)], sont rédigées sous la responsabilité du Directeur des Achats du Groupe, qui est en outre responsable de leur mise en œuvre dans la chaîne de valeur amont. Un Comité Caoutchouc Naturel Responsable assure une gouvernance chez Michelin de la démarche Caoutchouc Naturel Responsable du Groupe.

4.9.2.1 La politique d'Achats responsables et durables du Groupe (mise à jour en 2024)

Elle couvre les achats de manière générale (tous domaines d'achats, dont le caoutchouc naturel), et plus particulièrement les fournisseurs de rang 1 (c'est-à-dire les fournisseurs directs du Groupe). L'objet de cette politique est de définir les grandes orientations et les principaux engagements du Groupe en matière d'achats responsables, dont les enjeux relatifs aux droits humains. Elle reprend les documents fondamentaux, les actions, les objectifs et principaux indicateurs pour mener des achats responsables, comprenant le respect des droits humains.

(1) https://purchasing.michelin.com/fr/espacedocuments/.

4.9.2.2 La politique Caoutchouc naturel responsable du Groupe (mise à jour en 2021) (1)

Elle se concentre sur le domaine du caoutchouc naturel et couvre l'ensemble des opérations en propre de Michelin, les co-entreprises et la chaîne d'approvisionnement en amont. Elle oriente les processus décisionnels, les systèmes et les mesures de performance de la Direction de l'Entreprise, des unités commerciales concernées, des filiales, des sociétés affiliées et des co-entreprises. Sa première version a été rédigée en concertation avec le WWF, la version suivante a fait l'objet d'une consultation élargie avec de nombreuses parties prenantes dont en particulier des ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits humains et s'est conformée au cadre fourni par la GPSNR (« Global Platform for Sustainable Natural Rubber », présentée ci-dessous). La politique repose sur cinq piliers, dont le pilier fondamental du respect des personnes (respect des droits de l'homme, des conditions de travail et du cadre de vie), ainsi que l'amélioration des pratiques agricoles (dont l'action pour améliorer les moyens de subsistance et la résilience économique des planteurs villageois).

Ces politiques, qui intègrent les risques du travail forcé et du travail des enfants, ainsi que le risque de trafic d'êtres humains, incluent l'engagement du Groupe relatif à :

- son opposition et sa lutte contre le travail forcé et le travail des enfants ;
- son travail de cartographie pour identifier dans sa chaîne de valeur amont les secteurs d'activité et les pays les plus à risque sur les droits humains ;
- le déploiement d'une cartographie spécifique pour la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel ;
- la mise en place d'actions là où les risques sont identifiés ;
- la mise à disposition d'un système d'alerte accessible à tous ;
- pour la politique Caoutchouc naturel, l'interaction régulière avec les parties prenantes et la remédiation en cas (1) d'incidence au regard du consentement libre, informé et préalable ou (2) d'un effet négatif exprimé par le mécanisme de réclamation.

4.9.2.3 Compléments sur les politiques

De plus, depuis 2012, Michelin a mis en œuvre un Code de conduite fournisseurs (Principes des Achats Michelin) et les sujets du travail forcé, du travail des enfants et de la sécurité des travailleurs y font l'objet de requis particuliers, en ligne avec les standards de l'OIT. Les Principes des Achats sont traduits en de nombreuses langues et sont inclus dans les contrats et conditions générales d'achat.

Le corpus de politiques cité ci-dessus est en ligne avec les guides et principes reconnus internationalement (Principes directeurs des Nations unies, Organisation internationale du travail). En particulier, la politique Caoutchouc naturel responsable explicite les Objectifs de développement durable auxquels elle contribue. Rédigée avec l'aide de ses parties prenantes, notamment des ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits humains, elle a été validée comme étant conforme au cadre défini par la plateforme GPSNR.

À la connaissance du Groupe, à la fin 2024, aucun incident grave de travail forcé ou de travail des enfants ayant eu lieu en 2024 dans sa propre chaîne d'approvisionnement amont n'a été signalé, que ce soit par la ligne éthique du Groupe ou dans des rapports publics ou ayant été portés à la connaissance du Groupe.

4.9.3 DES PROCESSUS DE DIALOGUE BIEN ÉTABLIS QUI PERMETTENT D'INTÉGRER LES PERSPECTIVES DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Il existe 3 voies principales pour intégrer les perspectives des travailleurs de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel :

- la **consultation des parties prenantes,** notamment des ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits humains. Ceci, d'une part, lors de l'établissement et de la révision de la politique Caoutchouc naturel durable et, d'autre part, lors de consultations régulières. Ces consultations régulières, 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 (CIRAD – Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement), client, fournisseur ou, à partir de 2025, investisseur. La quatrième édition aura lieu début 2025 ;
- la **Plateforme mondiale pour un caoutchouc naturel durable** (GPSNR), dont Michelin est membre fondateur, qui réunit les parties prenantes de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel dont en particulier les producteurs – y compris des représentants des planteurs villageois et de la société civile avec la participation de nombreuses ONG. Cette plateforme vise à améliorer les performances environnementales et socio-économiques de toute la filière du caoutchouc naturel. La GPSNR travaille sur l'élaboration de cadres et standards, organise des groupes de travail pour faire collaborer les différentes parties prenantes et discuter des meilleures pratiques à adopter, et développe des programmes communs qui mettent en œuvre des solutions pratiques et mesurables ;

(1) Accessible sur le site Internet dédié au caoutchouc naturel de Michelin (https://purchasing.michelin.com/fr/caoutchouc-naturel-responsable-et-resilient/) et incluse dans les contrats d'achat de caoutchouc naturel du Groupe. Michelin encourage ses fournisseurs à se doter d'une telle politique, alignée avec les recommandations de la GPSNR.

- la **cartographie des risques de la chaîne de valeur caoutchouc naturel** est menée jusqu'au questionnement des planteurs villageois. Michelin utilise une application mobile RubberWay pour cartographier les risques environnementaux et sociaux de la chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel. 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.

4.9.4 DES PROCESSUS POUR REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS POTENTIELS

Dans le cas où le Groupe constaterait qu'il aurait provoqué une incidence négative importante sur les travailleurs de la chaîne de valeur, deux instances clés ont la charge de déterminer ou valider les actions de remédiations pertinentes : la **Gouvernance Droits Humains** (qui valide la politique, les ambitions et la stratégie sur les droits humains du Groupe) et, si l'incidence a eu lieu dans la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel, le **Comité Caoutchouc Naturel Responsable.** En cas d'incidence négative avérée, l'approche pour procéder à la remédiation sera définie au cas par cas.

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[1].

Si, suite à une alerte sur la ligne éthique, une remédiation ou réparation s'avère nécessaire, un dialogue est engagé avec les victimes, des mesures de réparation sont mises en place et un renforcement des dispositifs de prévention est effectué. Un dédommagement est envisagé en fonction de la situation. Le non-respect des droits humains par un salarié du Groupe est sanctionné, quel que soit son niveau hiérarchique, selon les procédures et lois applicables. 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.

Spécifiquement pour le caoutchouc naturel, le mécanisme de réclamation de la **GPSNR** peut être sollicité si un individu, un groupe ou un membre de la GPSNR a été affecté négativement par les activités ou les opérations du GPSNR ou de ses membres. Le site Internet de la GPSNR recense les canaux mis à disposition par ses membres (dont Michelin).

Enfin, le **Comité de Parties Prenantes Caoutchouc Naturel** peut alerter le Groupe sur des situations concernant les travailleurs de cette filière.

4.9.5 DE NOMBREUSES ACTIONS DÉPLOYÉES POUR PRÉVENIR LES IMPACTS NÉGATIFS ET PARVENIR À DES IMPACTS POSITIFS

Michelin poursuit plusieurs actions visant à **prévenir et/ou atténuer, dans le quotidien et dans la durée,** les risques liés aux droits humains dans la chaîne de valeur.

4.9.5.1 Actions maîtrisant la prévention de survenance de l'impact négatif

Sur le plan structurel, la « politique Caoutchouc naturel responsable » figure dans tous les contrats d'achats de caoutchouc naturel du Groupe. Le Code de conduite fournisseurs (« Principes des Achats Michelin ») est intégré dans les conditions générales d'achats et dans tous les contrats du Groupe. Ces Principes exigent la réalisation des évaluations RSE, des plans d'actions si besoin, et autorisent Michelin ou ses prestataires mandatés à réaliser des audits sur site ; en cas de refus, Michelin se réserve le droit d'en tirer toutes les conséquences y compris la cessation de tout ou partie des relations commerciales avec le fournisseur.

Un autre levier de prévention/atténuation important est la cartographie pour identifier les pays d'achats et les catégories d'achats les plus à risque d'un point de vue RSE, avec une cartographie spécifique pour la chaîne d'approvisionnement de caoutchouc naturel, notamment avec l'application RubberWay.

L'évaluation des principaux fournisseurs de rang 1 sur leur maturité RSE par un tiers (généralement un audit documentaire avec EcoVadis) est aussi au cœur de la prévention de ce risque. Ces audits incluent des questions relatives aux droits humains, dont le travail forcé et le travail des enfants. 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. Une analyse renforcée des résultats sur l'enjeu du travail forcé et des enfants est réalisée tous les 6 mois, avec un questionnement des fournisseurs si l'analyse révèle un risque particulier.

(1) Sur la ligne éthique de Michelin, voir la section G1 « Conduite des affaires » ci-après.

La formation des acteurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement est également un élément clé pour prévenir le risque. Les compétences des acheteurs et du personnel du Groupe sont renforcées, en particulier par des formations dédiées (webinars sur les droits humains, e-learning mis à disposition de l'ensemble des salariés et obligatoire pour les plus hauts cadres, formation des acheteurs sur la RSE et plus particulièrement sur les droits humains). Les fournisseurs sont également mobilisés via des modules de formation créés par Michelin ou disponibles via les plateformes d'évaluation comme EcoVadis.

En ce qui concerne spécifiquement les planteurs de caoutchouc naturel, des projets terrains visent à développer les compétences des planteurs, et comportent un dispositif de suivi d'implémentation et de résultat. Le risque afférent est intégré dans les processus d'audit du Groupe. Les audits sur site de fournisseurs de matières premières, ainsi que les audits annuels ou biennaux des usines de transformation du caoutchouc naturel, réalisés dans le cadre des évaluations du système qualité fournisseur, comprennent des questions relatives aux droits humains et aux conditions de travail.

4.9.5.2 Actions positives menées par Michelin

Michelin s'efforce également de créer des impacts positifs pour les travailleurs dans sa chaîne de valeur.

En 2024, de nombreux projets ont été poursuivis sur le terrain dans la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel pour développer les compétences des planteurs villageois afin d'améliorer leurs conditions de vie et de travail, leviers essentiels pour éviter le recours au travail forcé ou des enfants : projets Cascade en Indonésie (2020-2027 en partenariat avec Porsche), River au Sri Lanka (2022-2025, en partenariat avec le ministère français de l'Économie et des Finances), Mahakam en Indonésie (2022-2025).

La SIPH, co-entreprise localisée en Afrique de l'Ouest, est aussi très impliquée auprès des agriculteurs villageois et des communautés locales. Elle met en œuvre des programmes de prévention de maladies (tel que le paludisme et le Sida), fournit des formations sur les meilleures pratiques agricoles et du matériel végétal de qualité par la production et la vente de plants d'hévéa.

Tous ces projets donnent aux agriculteurs les moyens d'améliorer leurs conditions de vie et de travail, tout en leur permettant d'améliorer le rendement ainsi que leurs pratiques environnementales et sociales.

4.9.5.3 Des plans d'actions suivis et reconnus en externe

Michelin suit et évalue les résultats de ces actions via de nombreux indicateurs, dont plusieurs font l'objet de cibles annuelles ou pluriannuelles. Trois d'entre elles sont présentées dans la section « Indicateurs et cibles » ci-après. Par exemple, le Groupe suit le déploiement des évaluations RSE ainsi que le progrès des fournisseurs quant à ces évaluations. Les projets tels que Cascade, River et Mahakam comportent un dispositif pour mesurer non seulement le nombre de personnes qui ont participé aux programmes et leur profil, mais aussi les progrès effectifs avec des indicateurs montrant le nombre de planteurs qui ont vu leurs conditions de travail et/ou moyens d'existence s'améliorer.

En termes de reconnaissance, Michelin a reçu le Label d'État « Relations Fournisseurs Responsables » (juin 2014) ; le Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » (qui distingue les sociétés ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs) en 2019, 2022, confirmé en 2024 ; une attestation de maturité de ses pratiques d'achats au regard de l'ISO 20400 « Achats Responsables » (2019, 2022). Michelin a reçu en 2024 un score de 90/100 sur le volet « Achats Responsables » par la société EcoVadis, ce qui positionne le Groupe dans le top 1 % des fournisseurs évalués dans son secteur d'activité. En parallèle, en 2024, et pour la troisième année consécutive, Michelin a été classé n° 1 dans la catégorie pneumaticien par SPOTT sur la transparence ESG du caoutchouc naturel, avec un score de près de 81 % (n° 2 au classement général caoutchouc naturel).

4.9.5.4 Actions articulées avec les processus d'achats du Groupe

Sur le plan opérationnel, Michelin agit quotidiennement pour éviter de contribuer au risque de violation des droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur. Dans ses pratiques d'achats, l'intégration de critères RSE dans les processus de sourcing est encouragée : ceux-ci peuvent être discriminants (impératifs) ou différenciants, concerner les fournisseurs et/ou l'offre de produits ou de services. En ce qui concerne le caoutchouc naturel, le Groupe ne s'approvisionne pas dans certains pays où les risques sont extrêmement élevés ou chez certains fournisseurs dont les pratiques ne sont pas acceptables. De plus, au sein des équipes achats est intégrée une équipe spécifique dédiée aux enjeux RSE, en particulier pour les approvisionnements en caoutchouc naturel.

Face à une incidence négative, la réponse du Groupe sera adaptée au contexte et proportionnée aux enjeux. Si une divergence était identifiée, grâce aux évaluations des fournisseurs ou aux mécanismes de réclamation disponibles ou tout autre canal, le Groupe conviendrait avec le fournisseur associé d'un programme d'amélioration acceptable et circonscrit dans le temps. Une non-conformité avérée ou persistante pourra entraîner la réduction, la suspension ou la résiliation des relations commerciales avec le fournisseur.

Au sein du Groupe, la Gouvernance Droits Humains et le Comité Éthique Groupe peuvent jouer un rôle de conseil et d'arbitrage en cas de tension entre enjeux RSE et enjeux business.

Naturellement, Michelin dédie des ressources pour assurer la gestion des impacts potentiels. En termes de gouvernance, le Directeur des Achats est membre de la Gouvernance Droits Humains, du Comité Éthique Groupe et du Comité Caoutchouc Naturel Responsable. Au niveau opérationnel, la démarche d'Achats Responsables est animée au sein de chaque domaine d'Achats et de chaque Région, avec l'appui d'un réseau mondial « Achats Responsables » disposant d'une équipe dédiée au caoutchouc naturel.

4.9.6 INDICATEURS ET CIBLES

Les cibles liées à la gestion de cet impact négatif sont présentées dans la politique d'Achats responsables. Elles sont définies par la Direction des Achats, en concertation avec le Comité Opérationnel Droits Humains, et sont validées par la Gouvernance Droits Humains. Les cibles liées au caoutchouc naturel font l'objet de présentations lors des échanges avec les parties prenantes lors des réunions biennales avec le Comité de Parties Prenantes Caoutchouc Naturel (présentations de nouvelles cibles, suivi, enseignements).

Concernant le taux des fournisseurs évalués par un tiers sur leur maturité RSE qui se situent au niveau attendu en matière de droits de l'homme, la cible est **fixée à 95 % en 2030**. En 2019, année de référence, le taux était à 85 %. Le périmètre de cette cible inclut tous les fournisseurs du Groupe évalués par un tiers qui ont un score en cours de validité. À fin 2024, le taux est de 93 %.

La deuxième cible concerne la part du volume de caoutchouc naturel utilisé par le Groupe évalué sur des critères relatifs aux droits de l'homme via RubberWay, sur un échantillon représentatif des planteurs. La cible est **fixée à 80 % en 2025**. Le périmètre de cette cible est le Groupe. À fin 2024, 80 % des volumes du Groupe ont ainsi été évalués, depuis 2017, sur un nombre représentatif de planteurs (contre seulement 7 % des volumes ayant été ainsi évalués fin 2017, l'année de référence).

La troisième cible concerne le nombre de planteurs villageois d'hévéas dont les conditions de travail et/ou les moyens d'existence se sont améliorés grâce à des projets de remédiation (évaluation principalement à l'aide de questionnaires). La cible est **fixée à 30 000 en 2030**. En 2022, l'année de référence, le nombre de planteurs concernés était de 467. Le périmètre de cette cible est l'ensemble du Groupe. À fin 2024, depuis le lancement des projets en 2020, l'amélioration a concerné 6 783 planteurs.

	Année de référence				Cible	
	2018	2019	2022	2024	2025	2030
Taux des fournisseurs évalués par un tiers sur leur maturité RSE qui se situent au niveau attendu en matière de droits de l'homme		85 %		93 %		95 %
Part du caoutchouc naturel utilisé évalué sur des critères relatifs aux droits de l'homme	7 %			80 %	80 %	
Nombre de planteurs villageois d'hévéas dont les conditions de travail et/ou moyen d'existence se sont améliorés			467	6 783		30 000

4.10 CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX (S4)



TROIS QUESTIONS À DMITRY MOLOKANOV, DIRECTEUR EXPÉRIENCE CLIENT

« L'Engagement client, la qualité et la sécurité de nos produits et services sont au cœur de la signature Michelin. »

Comment Michelin s'assure-t-il actuellement que la sécurité de ses produits et services demeure une priorité essentielle dans le processus de développement de ses offres ?

Michelin met en place plusieurs pratiques clés pour garantir que la sécurité est au cœur du développement de ses offres. Tout d'abord, nous avons établi une culture de la qualité. Elle repose sur des normes strictes telles que la certification ISO 9001:2015, qui guide nos processus de management de la qualité. Ensuite, nos équipes marketing, ingénierie et de développement produits collaborent étroitement pour définir des critères de sécurité rigoureux pour chaque produit MICHELIN en tenant compte des données du marché comme les normes en vigueur ou les conditions d'usage ainsi que des tendances émergentes. Nous réalisons également des tests approfondis tout au long du processus de développement pour nous assurer que tous nos produits répondent aux normes de sécurité les plus élevées avant leur mise sur le marché. Enfin, les retours d'expérience des clients et des incidents potentiels sont systématiquement analysés pour apporter des améliorations continues. Michelin a mis en place un dispositif de surveillance de la performance des produits et services en clientèle dans le but de détecter des éventuels signaux faibles et réagir efficacement et rapidement le cas échéant.

Comment Michelin évalue-t-il la satisfaction de ses clients pour améliorer la sécurité et la qualité de ses offres en continu ?

Nous utilisons un écosystème spécifique à la relation aux clients, ce que nous appelons la « customer centricity ». Il s'appuie sur une combinaison d'outils et de méthodes pour écouter la voix de nos clients. Parmi eux, nous réalisons des enquêtes de satisfaction régulières et analysons les retours provenant de nos *customer rooms* [1] qui sont situées à proximité des marchés clés. Ces espaces permettent d'identifier rapidement les insatisfactions et d'agir en conséquence. De plus, nous avons mis en place des plateformes de suivi qui recueillent des données provenant des réseaux sociaux et d'autres canaux de communication. Nous analysons ces informations pour mieux comprendre les attentes des clients et adaptons nos offres en conséquence. Bien sûr, en complément de tout cela, nos équipes d'ingénierie support client sur le terrain et nos forces de vente sont en contact étroit quotidien avec nos distributeurs et partenaires pour recueillir des feedbacks directs sur la performance de nos produits dans des conditions réelles d'utilisation.

De quelle manière Michelin prend-il en compte les attentes et les besoins des clients pour garantir une mobilité durable sans compromis sur la sécurité de ses produits et services ?

La vision future de Michelin pour la sécurité des produits et services est de continuer à innover en intégrant des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données d'usage pour anticiper les besoins en matière de sécurité. La collaboration avec nos clients et partenaires d'une part et entres les équipes d'autre part permet de développer des solutions qui répondent spécifiquement aux besoins des clients en matière de sécurité et de durabilité. Notre objectif est de contribuer activement aux initiatives de sécurité routière au niveau mondial, tout en alignant notre stratégie sur les objectifs de développement durable. En plaçant nos clients au centre de notre vision, nous aspirons à renforcer la confiance et à créer une expérience utilisateur unique qui prenne en compte à la fois la sécurité et l'environnement.

(1) « Customer rooms » : instances localisées à proximité des marchés clés et regroupant toutes les compétences requises, qui captent les insatisfactions des clients, puis agissent pour mettre en œuvre dans les meilleurs délais les actions nécessaires pour garantir la promesse qui leur a été faite. Si nécessaire, elles peuvent transmettre le problème aux plateformes qualité.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX	
Qualité et sécurité des produits et services	
Amélioration de la sécurité des conducteurs et des usagers de la route, y compris l'amélioration des normes de l'industrie en matière de qualité et de sécurité	Depuis sa création, Michelin a cultivé une culture de la qualité, essentielle pour améliorer la mobilité des personnes et des biens. Chaque collaborateur, à chaque étape de la chaîne de valeur, est formé et engagé à garantir la qualité et la sécurité des produits et services. Cet engagement renforce la sécurité personnelle.
Aval · Impact positif	

Introduction

La planète connaît une pression démographique de plus en plus forte, avec des populations qui légitimement aspirent à se déplacer pour travailler, accéder aux soins, à l'éducation, aux loisirs. Pour Michelin, la mobilité est un droit universel, facteur de développement humain, dont tout le monde doit pouvoir bénéficier et que Michelin s'engage à préserver et à rendre plus durable. C'est pourquoi le Groupe ne cesse d'innover pour rendre la mobilité toujours plus sûre, accessible et efficiente, avec un maximum de performances, un minimum de consommation de ressources, et une réduction continue de l'impact environnemental. Cette approche holistique de la mobilité est au cœur de la raison d'être de Michelin.

Grâce à sa science des matériaux et sa maîtrise inégalée des composites polymères depuis plus de 130 ans, le Groupe dispose d'un leadership technologique dans les activités pneumatiques qui accompagnent toutes les formes de mobilité. Le Groupe mise en effet sur l'innovation et l'excellence pour continuer à faire la différence sur un marché en pleine mutation, en accompagnant notamment l'accélération du marché des véhicules électriques. L'expertise de Michelin en matière de conception de produits composites lui permet de continuer à croître dans le domaine du pneumatique, mais également de se développer au-delà de la mobilité. Michelin innove en effet dans des secteurs comme la construction, l'aéronautique, les énergies bas-carbone ou encore la santé, avec des savoir-faire distinctifs dans le domaine des matériaux, de la conception produit, de l'ingénierie procédé et de la science des données.

Être au service de la liberté de mouvement des personnes et des biens suppose une exigence absolue de sécurité et de qualité de tous les produits et services. Tous les employés du Groupe, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, sont sensibilisés et engagés dans la mise en œuvre de la Qualité Michelin, pour répondre aux attentes des clients et des consommateurs finaux.

4.10.1 UNE STRATÉGIE QUALITÉ ET SÉCURITÉ PRODUIT INÉGALÉE, RÉPONDANT AUX BESOINS DES CLIENTS

Les clients utilisateurs de Michelin jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la stratégie et des orientations du Groupe. Ils sont composés de particuliers (consommateurs individuels qui achètent des pneus pour leurs véhicules personnels, automobile ou moto), de professionnels du transport (transport routier et urbain de marchandises et de personnes, compagnies aériennes), et des professionnels de l'agriculture et de l'industrie (entreprises de construction, de manutention, opérateurs miniers). Le Groupe commercialise également des produits à destination de la compétition (courses automobiles et motocyclistes).

Pour atteindre ces clients utilisateurs finaux, Michelin utilise un modèle de vente indirect. Ce modèle repose sur des distributeurs et revendeurs, ainsi que sur des partenariats avec les constructeurs de véhicules (automobiles, poids lourds, bus, deux-roues, engins agricoles, engins de génie civil, avions, véhicules de compétition). Michelin prend en compte dans sa stratégie les attentes très différentes de chaque typologie de client utilisateur, consommateur et utilisateur final, afin de mieux répondre à leurs besoins.

Au cœur de la stratégie du Groupe se trouve la satisfaction client. Les Lignes Business sont en charge de construire et articuler les différents volets de cette stratégie (offres produits, services et expériences, approche marché, politique de prix, sourcing stratégique, partenariats, fusions et acquisitions…). La démarche Qualité Michelin appelée « Garantie des promesses aux clients » (GPC) vise à atteindre le 100 % de satisfaction client. Elle concerne l'ensemble des activités et s'assure, notamment, que le Groupe connaît ses clients et ses marchés, développe des offres qui répondent à leurs besoins, respecte ses engagements dans l'exécution de ses offres et mesure la satisfaction finale de ses clients. Cette stratégie est la raison d'être du *Customer Centricity Board,* qui réunit chaque trimestre les directeurs des principales entités du Groupe, et reçoit régulièrement des clients ou des entreprises pour enrichir les pratiques de satisfaction des clients, qui sont toujours plus exigeants, y compris sur les aspects liés au développement durable. Michelin s'engage dans le respect des

droits humains, comme référé dans sa politique-cadre [1]. Elle s'applique à l'ensemble de ses parties prenantes y compris ses consommateurs et utilisateurs finaux.

De plus, des ressources sont dédiées à la gestion de la Qualité. Dans chaque région et chaque ligne business, un Directeur Qualité est responsable des équipes de « Garantie des promesses aux clients » (GPC). Environ 50 personnes à travers le monde travaillent dans ces équipes, incluant également la gestion du NPS *(Net Promoter Score).* Le Board Qualité collabore étroitement avec ce réseau qualité pour définir et déployer les initiatives majeures et les ajustements nécessaires.

S'appliquant partout dans le monde et à l'ensemble des secteurs d'activité dans lesquels le Groupe opère, l'approche stratégique s'articule autour de 4 axes pour améliorer la sécurité et la qualité de ses produits :

4.10.1.1 Zéro compromis dans la sécurité et qualité des produits Michelin

En ce qui concerne la Qualité, toute décision prise par le Groupe est fondée sur le zéro compromis dans la sécurité et qualité des produits. Le pneumatique est un composant de sécurité crucial pour un véhicule. La responsabilité de sa surveillance revient à l'utilisateur final, notamment à travers le contrôle de la pression et l'inspection visuelle. De plus, les conditions d'utilisation, également sous la responsabilité de l'utilisateur, peuvent évoluer avec le temps, rendant un système de veille indispensable. Michelin dispose d'un dispositif de surveillance de la performance des produits et services en clientèle. Cette surveillance constante sur le terrain est exercée dans le but de détecter les signaux faibles et de réagir efficacement et rapidement le cas échéant. Il s'appuie sur :

- des *customer rooms,* localisées à proximité des marchés clés et regroupant toutes les compétences requises, qui captent les insatisfactions des clients, puis agissent pour mettre en œuvre dans les meilleurs délais les actions nécessaires pour garantir la promesse au client. Si nécessaire, elles peuvent transmettre le problème aux Plateformes Qualité ;
- les Plateformes Qualité, généralement organisées par segment de produits, supervisent le suivi de la performance des produits sur le marché. Elles examinent toutes les informations et données disponibles pour apprécier un impact sur la sécurité des usagers des produits. Ces informations peuvent provenir de l'externe via des *customer rooms* ou d'autres sources telles que les incidents liés à la sécurité signalés sur le terrain. Elles peuvent venir aussi de l'interne via des alertes déclenchées par les équipes de conception, de fabrication ou de test ;
- une revue par le Board Surveillance de la performance des Produits (voir section 4.10.2.1 La politique Qualité Groupe ci-dessous) trois fois par an pour s'assurer de la cohérence du dispositif avec les éléments de politique Qualité et prescriptions définis par le Groupe.

Dans une situation où un produit ou service conçu et/ou fabriqué et/ou commercialisé par le Groupe et/ou portant l'une des marques du Groupe présenterait un risque potentiel ou avéré pour la sécurité des clients, la Plateforme Qualité dédiée initiera un processus spécifique, défini et supervisé par la Direction Corporate Qualité, qui appréciera les impacts potentiels sur la sécurité des clients. Le cas échéant, le retrait du produit concerné du marché pourra être décidé. Ce retrait se fera de manière systématique en conformité avec les réglementations applicables à la date de la décision.

En 2024, pour l'ensemble du Groupe, toutes marques confondues et produits pneumatiques confondus, 2 actions de rappel volontaires ont été initiées. Elles ont concerné 53 produits sur le total d'environ 200 millions de produits manufacturés chaque année par le Groupe.

Toutes les actions de retrait ont été décidées volontairement et à titre préventif par Michelin et menées en toute transparence. Elles précisaient la référence du modèle, les dates de fabrication et les informations permettant d'identifier facilement les produits potentiellement concernés, la description du défaut, l'évaluation des risques, l'identification des causes racines et les mesures correctives prises. Le cas échéant, les autorités compétentes ont été informées conformément aux lois et règles respectives en vigueur. Les parties prenantes telles que constructeurs automobiles, distributeurs, réseaux de concessionnaires, clients ont été informés selon des moyens adéquats. Pour chaque campagne de retrait, une équipe pluridisciplinaire a géré la mise en œuvre du plan d'action selon les procédures de Groupe. Un suivi continu est systématiquement assuré par la fonction qualité pour apprécier l'efficacité du retrait.

4.10.1.2 Une performance durable des produits

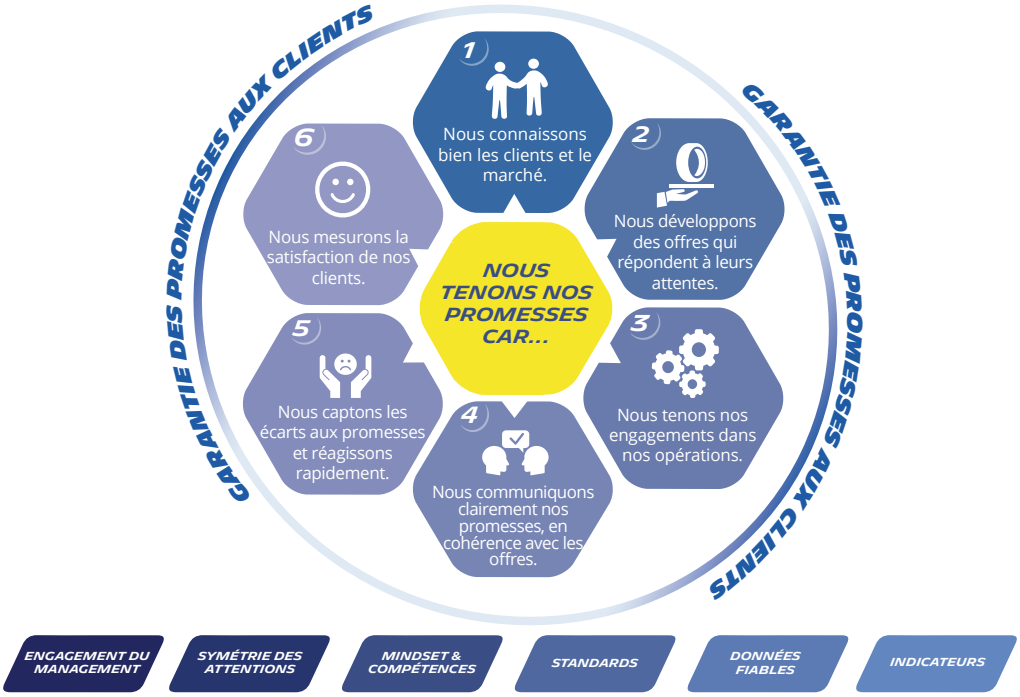
Michelin s'engage à offrir une expérience de conduite durable et sûre, du premier au dernier kilomètre, soit jusqu'à la limite d'usure légale des pneumatiques. Cela implique la possibilité de changer ses pneus moins souvent, permettant ainsi de réaliser des économies et de réduire son impact environnemental. En plus d'être une question de sécurité, c'est la garantie de moins de déchets générés et de moins de matière utilisée. Pour les propriétaires de flottes, les performances des pneus Michelin permettent une approche économique globale *(total cost of ownership) :* réduction du budget pneu, de la consommation de carburant et l'amélioration de la productivité.

(1) Voir https://www.michelin.com/durable/entreprise/societe.

4.10.1.3 Au cœur de la stratégie Michelin : la satisfaction client

Au cœur de la stratégie Qualité du Groupe se trouve la satisfaction client, la démarche Qualité Michelin appelée « Garantie des promesses aux clients » visant à atteindre le 100 % de satisfaction client.

La démarche Qualité concerne l'ensemble des activités et, comme l'indique le graphique ci-dessous, s'assure que le Groupe connaît ses clients et ses marchés, développe des offres qui répondent à leurs besoins, respecte ses engagements dans l'exécution de ses offres et mesure la satisfaction finale de ses clients.



Les équipes marketing, de support client sur le terrain et de vente sont dédiées à la compréhension des exigences des clients et des risques associés à des conditions d'usage spécifiques ou extrêmes sur les marchés où les produits et services sont proposés. Ces connaissances sont documentées dans les spécifications et intégrées aux processus de recherche et développement. L'ambition d'être leader en termes de valeur créée pour les clients fait partie de la scorecard stratégique du Groupe, avec une cible qui a été fixée pour 2024 sur le *Net Promoter Score (*NPS) (voir la partie « Indicateurs et cibles » ci-dessous).

4.10.1.4 L'innovation au service des clients : des expériences fondées sur les données

Avec plus d'un million de véhicules sous contrat, Michelin est leader dans la fourniture de solutions connectées basées sur les données et l'IA au service des flottes professionnelles. La Ligne Business « Connected Solutions » se concentre sur le développement, la production et les opérations de solutions innovantes pour les acteurs de la mobilité, basées sur une connaissance approfondie des clients et leurs usages, couplée à une expertise de la data. Ces solutions aident les professionnels de la mobilité dans leurs défis pour améliorer la sécurité des biens et des personnes, améliorer la productivité dans leur gestion de flotte et réduire leurs émissions de CO_2.

À titre d'exemple, **EFFITIRES** [(1)] facilite l'entretien des pneus en tirant parti de l'inspection automatisée pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la sécurité, l'empreinte carbone en réduisant les émissions de CO_2 et la consommation de matières premières. L'offre **MICHELIN Connected Fleet**[(2)] fournit les outils et les informations dont les opérateurs et gestionnaires de flotte ont besoin optimiser la gestion de leur flotte. À travers **MMI, MICHELIN Mobility Intelligence**[(3)], Michelin contribue à améliorer la sécurité routière et les infrastructures de transport, en fournissant des informations exploitables (par exemple, l'identification et la localisation des zones à risque), grâce à des produits d'analyse de données innovants, alimentés par des technologies avancées d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique.

(1) Voir https://pro.michelin.fr/transport-de-marchandises/services-transport-de-marchandises/effitires.
(2) Voir https://connectedfleet.michelin.com/fr/.
(3) Voir https://mobilityintelligence.michelin.com/fr/.

4.10.2 TROIS DOCUMENTS CLÉS ASSURANT LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE QUALITÉ CHEZ MICHELIN

Le déploiement de la stratégie du Groupe est assuré par 3 documents clés : la « politique Qualité Groupe », la « Déclaration Qualité » ainsi que l'approche « Garantie des Promesses aux Clients ». Ce déploiement s'effectue dans tous les pays où le Groupe vend ses produits.

4.10.2.1 La politique Qualité Groupe

Le déploiement et application de la politique Qualité Groupe sont assurés par la **Gouvernance Qualité Groupe**. Cette dernière est composée d'une part, de la Direction Corporate de l'Audit, de la Qualité, du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques, qui rapporte aux Gérants, et d'autre part, d'un réseau Qualité au plus proche des opérations, constitué des Directions Qualité de chaque business, opération et région du Groupe. Elle définit la politique Qualité Groupe, incluant des prescriptions et standards qualité à appliquer en vue de fournir durablement à ses clients des produits et services de haute valeur ajoutée, et cultiver leur confiance, ainsi que la confiance de l'ensemble des autres parties prenantes du Groupe.

Les équipes Qualité peuvent exercer, en toute indépendance, leur rôle et mission y compris dans la décision de mise sur le marché d'un nouveau produit ou de retrait d'un produit ne répondant pas aux standards qualité définis. La Gouvernance Qualité Groupe est épaulée par un « Board Surveillance des Produits ». Cette instance, présidée par le Directeur de l'Audit, de la Qualité, du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques, est composée des Directeurs Business, de la Direction du Manufacturing et de la Direction de la Recherche & Développement. Son indépendance totale est assurée, reportant directement aux Gérants.

4.10.2.2 La Déclaration Qualité

La « Déclaration Qualité » et l'une des six Transformations « Satisfaction au client » visent à passer d'un « zéro défaut produit » à « 100 % Satisfaction Clients ». Il s'agit ainsi de s'assurer que chaque décision prise contribue à offrir une expérience à la hauteur des attentes des clients Michelin[(1)].

4.10.2.3 L'approche « Garantie des promesses aux clients »

L'approche « Garantie des promesses aux clients », qui vise à atteindre le 100 % de satisfaction client, est présentée ci-dessus.

4.10.3 UN PROCESSUS DE DIALOGUE CONTINU AVEC LES CLIENTS ET UN POSITIONNEMENT MICHELIN DE LEADER SUR LES RÉGLEMENTATIONS

Depuis 2018, au cœur du processus de dialogue avec les clients, se trouve l'indicateur « Net Promoter Score® » (NPS®), qui permet d'évaluer la satisfaction des clients et de mettre en œuvre des actions correctives si nécessaire. Il est inclus dans le tableau de bord stratégique du Groupe. Depuis 2020, le Groupe suit le « NPS Partenaires » qui est une moyenne pondérée de deux macro–clusters : OEMs (clients constructeurs) et Distributeurs (donc hors utilisateurs finaux).

Vis-à-vis des clients utilisateurs, Michelin joue un rôle significatif dans l'amélioration de la sécurité des produits grâce à un engagement actif dans le soutien des réglementations internationales.

4.10.3.1 Seuils minimums de performance

Les législateurs européens ont mis en place des seuils minimums de performance pour les pneumatiques, notamment via les règlements (UE) 2019/2144 et UN R117. Ces réglementations couvrent la résistance au roulement, le bruit et la performance de freinage sur sol mouillé, visant à limiter l'impact environnemental des pneumatiques et à améliorer la sécurité routière. Ce volet réglementaire constitue une opportunité pour Michelin compte tenu de son leadership technologique, afin de faire prévaloir un « *fair level-playing field* ».

Introduites en 2012 pour les nouveaux produits, ces réglementations se sont appliquées progressivement aux produits déjà commercialisés sur le marché. La conformité de

(1) « Ensemble, au travers de la contribution de chaque employé et de notre engagement à améliorer en continu notre système de management de la qualité, nous nous efforçons chaque jour de garantir les promesses cœur que nous faisons à nos clients et parties prenantes : nos offres innovantes de produits et services répondent à leurs besoins et leur apportent satisfaction ; ils bénéficient d'une expérience excellente et d'une qualité de service parmi les meilleures ; en choisissant nos produits et services, ils agissent pour une planète plus durable ; ils ont confiance dans la fiabilité de nos produits et services et dans l'intégrité de notre Entreprise », Déclaration Qualité (2021).

tout nouveau pneumatique Tourisme, Camionnette et Poids Lourd est vérifiée par les services techniques des États au moment de l'homologation du produit. Dans l'Union européenne (UE), à partir de juillet 2024 des seuils plus sévères en termes de résistance au roulement et d'adhérence sur sol mouillé, à l'état neuf, mais aussi à l'état usé, introduits dans le règlement R117, s'appliquent progressivement aux nouveaux produits.

Dans chacun des pays, Michelin se déclare favorable à leur mise en application et contribue, sur demande, à la définition des valeurs limites.

4.10.3.2 Performance du pneumatique usé

Les seuils de résistance au roulement, bruit et performance de freinage sur sol mouillé déjà introduits portent sur la performance mesurée des pneumatiques neufs. Cependant, l'état d'un pneumatique et ses performances évoluent avec leur degré d'usure.

En ce qui concerne la résistance au roulement et le bruit, les performances s'améliorent ou restent stables avec l'usure du pneumatique ; il est donc justifié de définir des seuils minimaux pour ces deux performances à l'état neuf du pneumatique, comme cela existe actuellement.

En revanche, l'adhérence sur sol mouillé diminue avec son degré d'usure. L'Union européenne a voté en 2019 l'introduction d'une réglementation de la performance adhérence sur sol mouillé du pneumatique usé. Michelin a participé au groupe de travail de l'ONU qui a mis au point la méthode réglementaire (R117-04), permettant d'introduire, en 2024, un seuil minimal de performance pour l'adhérence sur sol mouillé à l'état d'usure légale, de manière à garantir aux utilisateurs une performance appropriée des pneumatiques pendant toute leur durée d'utilisation.

4.10.4 UN IMPACT POSITIF SUR LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX : DES PRODUITS ET SERVICES INNOVANTS

Michelin poursuit sa stratégie en matière de sécurité routière à travers deux types d'actions : le lancement de nouveaux produits avec une performance toujours plus robuste en termes de sécurité, tout en étant attentif aux enjeux environnementaux associés, ainsi que des services apportés aux clients, tels que les offres connectées évoquées ci-dessus.

En 2023 et 2024, deux offres majeures dédiées aux poids lourds ont ainsi été renouvelées : la gamme MICHELIN X® MULTI™ ENERGY™ 2e génération pour des flottes de poids lourds recherchant une efficacité énergétique optimale et une excellente performance kilométrique avec l'assurance de circuler sur tout type de route en toutes conditions. Le gain de sécurité supplémentaire apporté par cette gamme a été reconnu par Dekra, au travers de tests comparatifs certifiés pour comparer la performance des produits Michelin par rapport aux concurrents *premium* (adhérence latérale sur sol mouillé, à l'état neuf et usé).

En 2023, Michelin a lancé l'offre innovante MICHELIN Connected Mobility[(1)], qui vise à aider les responsables de flottes à répondre aux défis opérationnels, économiques, réglementaires et environnementaux auxquels ils font face. Cette offre combine dans une solution unique 5 domaines d'expertise : les technologies connectées, les solutions de gestion de flotte au quotidien, l'optimisation de la gestion du poste pneumatique, l'accompagnement et le conseil, et naturellement, la performance des pneus Michelin. À titre d'exemple, et grâce à MICHELIN Connected Mobility, la flotte peut espérer réduire jusqu'à 12 % sa consommation de carburant, et réduire jusqu'à 80 % le nombre de dépannages pneus relatifs à des problèmes de pression.

Au-delà de ses produits et services, Michelin promet une mobilité plus accessible, sûre, efficiente et avec moins d'impact environnemental. Le Groupe agit ainsi pour le bien commun en finançant des actions de sécurité routière, notamment au bénéfice des populations dans les pays en développement. Par exemple :

- au travers de la contribution de la Fondation Michelin à l'UNRSF (Fond de sécurité routière des Nations unies), ce sont des solutions dans les pays à revenu faible ou intermédiaire qui sont soutenues, avec un accent mis en particulier sur les politiques publiques et les infrastructures, au niveau mondial ;
- Michelin a aussi continué en 2024 son partenariat avec l'Unicef centré sur des programmes d'éducation routière pour les enfants, en Chine, au Cambodge et aux Philippines.

(1) https://pro.michelin.fr/transport-de-marchandises/services-transport-de-marchandises/michelin-connected-mobility.

4.10.5 INDICATEURS ET CIBLES

NPS (Net Promoter Score)

Depuis 2018, le groupe Michelin utilise le *Net Promoter Score*® (NPS®) pour aider les équipes à évaluer la satisfaction des clients et à mettre en œuvre des actions correctives si nécessaire. Les actions d'amélioration du NPS sont définies par les entités (régions et lignes business) en étroite collaboration avec les équipes Garantie des promesses aux clients et les partenaires (Forces de vente, Supply Chain, Customer Business Service, etc.). Le pilotage des actions en territoire est assuré par les équipes managériales et au niveau du Groupe, une séance dédiée au NPS est incluse dans chaque réunion du Board Customer Centricity. De plus, deux fois par an, l'équipe GPC Corporate publie un rapport centralisé sur les actions et leur statut.

S'appuyant sur le NPS® de l'entité Première monte Tourisme (constructeurs de véhicules automobiles) à 50,6 en 2020, l'équipe dirigeante du Groupe a défini une cible d'augmenter le NPS des « Partenaires » de 10 points d'ici 2030 par rapport à 2020. En 2024, le NPS « Partenaires » est de 40,2 (contre 40,3 en 2020). Les verbatims en 2024 ont souligné la qualité des produits Michelin et l'image de marque, tandis que certains clients ont commenté négativement la tarification et disponibilité des produits.

Le NPS est inclus dans le tableau de bord stratégique du Groupe.

ENJEUX GOUVERNANCE

4.11 CONDUITE DES AFFAIRES (G1)



TROIS QUESTIONS À CHARLOTTE GRASS, DIRECTRICE DE LA CONFORMITÉ

« Une conduite éthique des affaires est aujourd'hui incontournable pour être un acteur tout durable et assurer la confiance. »

Quelle est l'ambition du Groupe en matière de conduite éthique des affaires ?

En construisant jour après jour le Michelin de demain, le Groupe garde au cœur de ses préoccupations l'impératif d'assurer que les conduites individuelles et collectives demeurent conformes à ses valeurs et à ses principes éthiques.

Notre ambition est, plus que jamais, de faire de ces valeurs et principes un socle unique et clairement identifiable sur lequel chaque employé du Groupe puisse s'appuyer, où qu'il se trouve et quelles que soient ses responsabilités.

Cela passe, entre autres, par une attention particulière accordée par le Groupe à l'activation, dans toutes ses entités et secteurs d'activité, de différents programmes de prévention et de détection dans les domaines de la conformité.

Quel est l'enjeu pour le groupe Michelin en matière de conduite des affaires ?

L'enjeu pour le groupe Michelin d'une conduite éthique de ses affaires est celui de la confiance, confiance de ses employés, confiance des consommateurs, confiance de ses actionnaires et, plus généralement, confiance de toutes les parties prenantes internes et externes au Groupe. Cette nécessaire confiance, rendue de plus en plus exigeante du fait de l'accélération des changements technologiques, climatiques et sociétaux passe incontestablement par une conduite éthique des affaires du Groupe.

En quoi le groupe Michelin se distingue-t-il en matière de conduite des affaires ?

Depuis la création de Michelin, ses employés sont réunis autour des valeurs de respect qui font partie de son ADN.

L'expression de ces valeurs, qui se déclinent en principes d'action, guident les équipes dans la conduite des opérations de l'Entreprise de manière éthique et en conformité avec les réglementations applicables. Le groupe Michelin a mis en place une organisation ainsi qu'une gouvernance dédiée aux enjeux évolutifs de l'éthique et de la conformité tant au niveau central que dans les différentes Régions et Lignes Business. Le Groupe dispose d'une vision fine de ses risques grâce à une approche transverse et multidisciplinaire. Ce qui prime est la responsabilisation des différents acteurs, à tous les niveaux de l'Entreprise, et ainsi l'engagement collectif vers l'application de nos principes éthiques. Le Groupe attache une importance particulière à la culture de la parole notamment sur les manquements éventuels aux principes éthiques du Groupe afin d'en garantir le respect.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)	Description brève
Amont Chaîne de valeur amont · Aval Chaîne de valeur aval · OP Opérations propres · Court terme · Moyen terme · Long terme	
G1 – CONDUITE DES AFFAIRES	
Éthique des affaires et culture d'entreprise	
Amendes, litiges et atteinte à la réputation pour pratiques commerciales contraires à l'éthique	Les pratiques commerciales qui seraient contraires à l'éthique comprennent entre autres la corruption, les activités frauduleuses, les pots-de-vin, les violations de l'environnement, l'exploitation de la chaîne d'approvisionnement, etc.
OP **Risque**	

Introduction

Une conduite non-éthique des affaires représente un risque pour Michelin. Dans le cadre de ses relations d'affaires, les employés du Groupe pourraient être exposés à des risques de pratiques contraires à l'éthique. En cas de non-conformité aux réglementations en vigueur, le groupe Michelin pourrait subir de graves conséquences, durables ou irréversibles, sur son image et sa réputation, vis-à-vis des institutions et/ou du public. La capacité du Groupe à attirer des talents et des capitaux pourrait s'en trouver ainsi entravée. Le Groupe pourrait également être exposé à des risques financiers tels que des coûts liés à des amendes à une mise en conformité, à des litiges ou à une gestion de crise. Les dirigeants et employés impliqués dans des pratiques contraires à l'éthique peuvent également être exposés à des amendes et des peines individuelles.

Michelin s'engage formellement à agir de manière éthique dans l'ensemble de ses activités et à lutter, notamment, contre la corruption. Michelin veille à ce que l'ensemble de son personnel agisse continuellement en adéquation avec les valeurs d'intégrité en respectant les normes internes et externes à l'Entreprise qui constituent le fondement de sa culture depuis plus d'un siècle.

Le respect des valeurs fondamentales du groupe Michelin repose sur l'engagement de chaque employé, sans distinction liée à son titre ou à sa fonction. Chaque employé est garant des valeurs, de la réputation, de l'image et du patrimoine que le groupe Michelin construit et renforce au fil du temps, pour assurer la protection de ses employés et sa pérennité.

4.11.1 GOUVERNANCE

Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

Voir la section 4.1.2 Gouvernance des enjeux de durabilité ci-dessus pour une présentation du rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance dans la conduite des affaires, ainsi que l'expertise de ces organes dans les questions relatives à la conduite des affaires.

Le Groupe dispose d'une équipe multidisciplinaire, rattachée à la Direction Juridique et dénommée Compliance Support Group (CSG), en charge notamment de la prévention et de la gestion des risques de non-conformité au Code d'éthique du Groupe, y compris dans les domaines de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Le CSG a une appréhension transverse et pluridisciplinaire des risques éthiques et conformité. Sa principale mission est de maintenir un haut niveau de protection du Groupe et de ses employés grâce à la création et au déploiement de programmes de conformité robustes. Le CSG travaille en étroite collaboration avec son réseau Compliance et les autres départements du Groupe (service du personnel, audit et contrôle interne, communication, développement durable et impact, achats, etc.). Le Groupe dispose également d'un réseau Compliance dans les Régions, en charge de diffuser les valeurs et les principes du Code d'éthique, et de s'assurer du déploiement des actions de formation et de la bonne application des prescriptions internes. Des réunions régulières sont organisées avec les Directeurs Juridiques de Régions et/ou les Compliance Officers des Régions afin de renforcer le déploiement des programmes de conformité et de s'assurer du partage de bonnes pratiques. Chaque Compliance Officer de Région, membre du Comité Éthique Régional, présente annuellement au Comité Opérationnel Éthique Groupe le statut du déploiement des programmes de conformité dont une synthèse est ensuite présentée au Comité Éthique Groupe.

4.11.2 POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE

Deux documents de référence permettent de maîtriser les risques éthiques (Le Code d'éthique Michelin) et de lutter contre la corruption (le Code de conduite anticorruption). Ces deux Codes fondamentaux sont introduits par une communication des Gérants soulignant l'engagement du Groupe en matière d'éthique, qui repose sur le comportement éthique de chaque employé, chacun étant « Ambassadeur des valeurs de Michelin ». Ces deux Codes sont accessibles sur le site Internet du Code d'éthique [(1)], le site Internet du Groupe [(2)] ainsi que le site des Achats [(3)].

Le Directeur de Région est garant du bon déploiement de ces deux Codes dans l'ensemble du périmètre couvert par sa Région. En pratique, le déploiement de ces deux Codes au sein du Groupe est assuré par les Directeurs Juridiques et/ou les Compliance Officers de Régions, et est supervisé par les Comités Éthiques Région et le Comité Éthique Groupe, ce dernier étant présidé par le Gérant et Directeur Financier.

Un état du déploiement de ces deux Codes est présenté aux Comités Éthiques Régions et fait partie des reportings que chaque Région présente annuellement au Comité Opérationnel Éthique Groupe. Des points de contrôle interne sont mis en place pour s'assurer que ces Codes ont été communiqués et sont disponibles à l'ensemble des employés de la Région ou de l'entité, en s'adressant en particulier aux employés des pays à risque et aux sociétés nouvellement acquises. Des audits internes sont également conduits, ils peuvent être spécifiques au déploiement de ces Codes ou plus généraux.

4.11.2.1 Le Code d'éthique Michelin

Le **Code d'éthique Michelin**, désormais sous-titré « Agir avec éthique au quotidien », rappelle les valeurs fondamentales du Groupe (le respect des faits, le respect des personnes, le respect des clients, le respect des actionnaires et le respect de l'environnement), décrit les principes éthiques du Groupe et prescriptions à respecter. Il indique les lignes directrices qui doivent gouverner les décisions des employés et des parties prenantes et les illustrent à partir des situations les plus fréquemment rencontrées au moyen de situations concrètes (« je dois » – « je ne dois pas »). Il précise les comportements à adopter dans des situations types pour chaque environnement de travail. Le Code d'éthique a été revu et complété en 2021 afin, notamment, de renforcer les engagements du Groupe dans certains domaines tels que les droits de l'homme et l'environnement, de mieux répondre aux questions des employés et de faciliter sa lisibilité. Il est traduit en 21 langues.

Les risques couverts par le Code d'éthique en lien avec la conduite des affaires sont ceux liés à l'octroi ou à la réception de cadeaux et invitations, au commerce international et au contrôle des exportations, au droit de la concurrence, aux conflits d'intérêts, aux contributions caritatives et politiques, au droit boursier/délit d'initiés, à la lutte contre la fraude et la corruption, à la protection de la vie privée et des données personnelles, aux relations fournisseurs et au respect des lois et des règlements.

Ce Code s'applique à tous les employés, aux personnes intervenant sur les sites du Groupe ou agissant au nom d'une entité du Groupe, partout dans le monde. Le Groupe encourage également ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires à adhérer aux contenus de ce Code ; dans de nombreux cas, leur respect est une condition nécessaire aux relations d'affaires avec le Groupe.

Le Groupe veille au déploiement et au respect du Code d'éthique par des communications spécifiques régulières (vidéos, événements). Le Code d'éthique est communiqué aux nouveaux arrivants, des formations spécifiques sont dispensées en présentiel et en e-learning. Des campagnes d'information auprès des fournisseurs et des clients sont également organisées.

4.11.2.2 Le Code de conduite anticorruption

Concernant le risque anticorruption, le Groupe s'est doté depuis 2015 d'un **Code de conduite anticorruption**. Mis à jour en 2020, ce Code à destination de tous les employés et des agents (c'est-à-dire les tiers agissant au nom et pour le compte de Michelin), démontre sa volonté de mettre en œuvre une politique de zéro tolérance contre toute forme de corruption. Le Groupe encourage également ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires à adhérer aux principes de ce Code. Ainsi, le Groupe a inséré dans les contrats clients, fournisseurs et partenaires, des clauses faisant référence à ce Code ainsi qu'aux Principes d'Achat Michelin, et qui comportent des requis et des attendus en matière de conformité anti-corruption ainsi que des courriers d'information.

Ce Code a pour objectif de sensibiliser l'ensemble des employés du Groupe aux actes pouvant caractériser des faits de corruption, en fournissant des exemples et en indiquant la conduite à tenir en cas de confrontation à des faits ou à des situations susceptibles de caractériser des faits de corruption ou équivalents. Il traite en particulier des thèmes relatifs aux « pots-de-vin » et commissions illicites, à l'utilisation des agents ou intermédiaires, aux paiements de facilitation ou autres avantages incitatifs, aux contributions caritatives et politiques, aux cadeaux et invitations.

(1) https://ethique.michelin.com/
(2) https://michelin.com/
(3) https://purchasing.michelin.com/

Le Programme de Conformité Anticorruption (ACCP)

Sur la base de l'engagement des Gérants du Groupe, depuis 2018 Michelin s'est doté d'un **Programme de Conformité Anticorruption** basé sur les exigences de la loi Sapin II. Ce Programme fait l'objet d'un référentiel Groupe et a été approuvé par le Comité Éthique Groupe au mois de septembre 2018. Il a été mis à jour et validé par le Comité Éthique Groupe au mois de juillet 2021. Désormais, toute nouvelle mise à jour du Programme est approuvée par la Compliance Groupe et envoyée pour information au Comité Éthique Groupe.

Ce programme se base sur les piliers de la loi Sapin II et comporte :

- un fort engagement du *top management* sur la politique Groupe de tolérance zéro en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence ;
- une équipe compliance centrale (le CSG) en charge du sujet et des relais locaux dans les Régions ;
- une cartographie des risques de corruption basée sur les exigences de la loi Sapin II et les recommandations de l'Agence française anticorruption permettant d'identifier les activités, les processus et les pays à risque en matière de corruption et de déterminer les mesures d'atténuation du risque à mettre en place ;
- des mécanismes d'évaluation des tiers avec lesquels le Groupe travaille ou souhaite travailler, sur la base des résultats de la cartographie des risques de corruption ;
- un Code d'éthique traitant de la lutte contre la corruption et un Code de conduite anticorruption dédié à ce sujet rappelant les règles à suivre et fournissant des exemples concrets, un plan de communication ;
- un plan de sensibilisation et de formation : une sensibilisation de l'ensemble des employés cadres et collaborateurs, ainsi que des formations renforcées pour les personnes plus exposées à des risques de corruption ;
- une ligne d'alerte accessible à l'ensemble des employés du Groupe et de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, ONG, etc.) ;
- des contrôles (contrôles comptables anti-corruption, contrôles et audits internes) ;
- un suivi du régime disciplinaire applicable en cas de faits avérés de corruption ou de trafic d'influence.

Chaque Directeur de Région est garant de la gestion du risque de corruption dans sa Région, lié à l'ensemble des activités et opérations qui ont lieu sur le territoire géographique dont ils ont la responsabilité, que ce risque de corruption émane des acteurs associés à la Région elle-même ou de toute autre entité ou société, ou de toute personne agissant pour le compte d'une entité ou d'une société du Groupe. Le respect et le déploiement du Programme de Conformité Anticorruption au sein des Régions sont assurés par les Directeurs Juridiques et les Compliance Officers de Régions.

Toute nouvelle société intégrant le groupe Michelin, quelle que soit son activité, sa taille, son secteur d'activité ou sa région d'attache, doit déployer les principes et valeurs éthiques du Groupe, dont le Code d'éthique, le Code de conduite anticorruption et le Programme de Conformité Anticorruption et toutes les autres politiques et référentiels relatifs à la gestion du risque de corruption au plus tard dans les douze mois qui suivent la clôture de l'acquisition.

Le Groupe considère que l'ensemble de ses employés peuvent être exposés à un risque de corruption. Néanmoins, dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques de corruption, le Groupe a identifié certaines fonctions comme étant les plus exposées et notamment celles au sein des activités : achat, vente, douane, logistique, et affaires publiques.

4.11.2.3 Le dispositif d'alerte chez Michelin (ligne éthique)

4.11.2.3.1. Présentation générale

Depuis 2021, un **dispositif d'alerte unique** est déployé dans l'ensemble des entités du Groupe, se substituant aux dispositifs d'alerte régionaux qui existaient depuis 2005. Ce dispositif est accessible en trente langues, aux employés, aux collaborateurs extérieurs et occasionnels du Groupe, mais également aux clients, aux fournisseurs, aux prestataires de services et autres parties prenantes externes, via un numéro de téléphone et un site Internet sécurisé et hébergé par une société indépendante. Ce dispositif garantit le principe de confidentialité des signalements. Il permet le recueil des alertes relatives à l'existence de comportements ou de situations contraires aux lois applicables, aux prescriptions internes et aux valeurs et principes du Groupe rappelés dans le Code d'éthique.

Chaque alerte peut être réalisée de manière anonyme. Comme indiqué dans le Code d'éthique, les alertes peuvent également être adressées auprès des canaux traditionnels de signalement (tels que le manager, le service du personnel ou le correspondant éthique de la Région). L'ensemble des alertes est consolidé dans la ligne d'alerte du Groupe et présenté régulièrement au Comité Éthique Groupe, ainsi qu'au Comité de Direction Groupe et au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance une fois par an.

Les Comités Éthiques Régions compétents décident, sur la base des éléments contenus dans les alertes : de la recevabilité des alertes et de l'initiation d'investigations internes. Sur la base des rapports d'investigation, lorsque les faits allégués sont confirmés, ils décident ensuite d'initier des plans d'action incluant des mesures correctives et/ou des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.

Le déploiement de la ligne éthique fait l'objet d'une importante communication dans l'ensemble du Groupe afin de rappeler son existence et son fonctionnement, et de publier des statistiques. Des affiches d'information sont également disposées dans les sites du Groupe. L'utilisation de la ligne éthique fait l'objet d'une formation spécifique accessible à l'ensemble des employés.

4.11.2.3.2. La Procédure d'Alerte Groupe

Les principes fondamentaux sont décrits dans la **Procédure d'Alerte Groupe** [(1)]**.** Selon cette procédure, toutes les alertes doivent être déclenchées de bonne foi et sans contrepartie directe et sont déposées de manière désintéressée. Toute alerte est examinée de manière impartiale, et les principes de présomption d'innocence, de protection de vie privée et de protection de la réputation des personnes sont appliqués tout au long de son traitement. Un investigateur dispose de l'impartialité, de la compétence, de l'autorité et des moyens suffisants à l'exercice de sa mission et se conforme aux prescriptions internes en matière d'investigation. Les risques de conflits d'intérêts sont soigneusement examinés et les mesures appropriées seront prises, le cas échéant. Toutes les décisions prises concernant une alerte (recevabilité, désignation d'un investigateur, décision consécutive à l'investigation) sont prises de manière collégiale, et les moyens utilisés pour vérifier l'exactitude des informations et des faits signalés sont justifiés et proportionnés à la gravité des allégations.

Dans le cadre du traitement des alertes, Michelin attache une grande importance à la préservation de la confidentialité. Les conditions de recueil et de traitement des alertes garantissent ainsi la stricte confidentialité de l'identité de l'auteur et de tous les éléments de nature à identifier l'auteur, les personnes visées par l'alerte et tout tiers mentionné dans l'alerte et des informations recueillies lors du traitement de l'alerte.

De même, si un employé pense faire l'objet de représailles pour avoir effectué une alerte ou participé à son traitement, il est encouragé à le faire remonter auprès des canaux de signalement ou des personnes habilitées. Notamment, le dispositif d'alerte comporte une catégorie « représailles » permettant d'alerter toute mesure de représailles, menace ou tentative de recourir à ces mesures, prise à l'encontre d'un employé. Un suivi de l'alerte est réalisé après sa clôture pour s'assurer de l'absence de mesures de représailles et de la mise en œuvre des mesures.

Le Comité Éthique Région s'assure du respect et du suivi des mesures prises à la suite des investigations, y compris l'absence de représailles.

4.11.2.3.3. La Directive Groupe Investigations

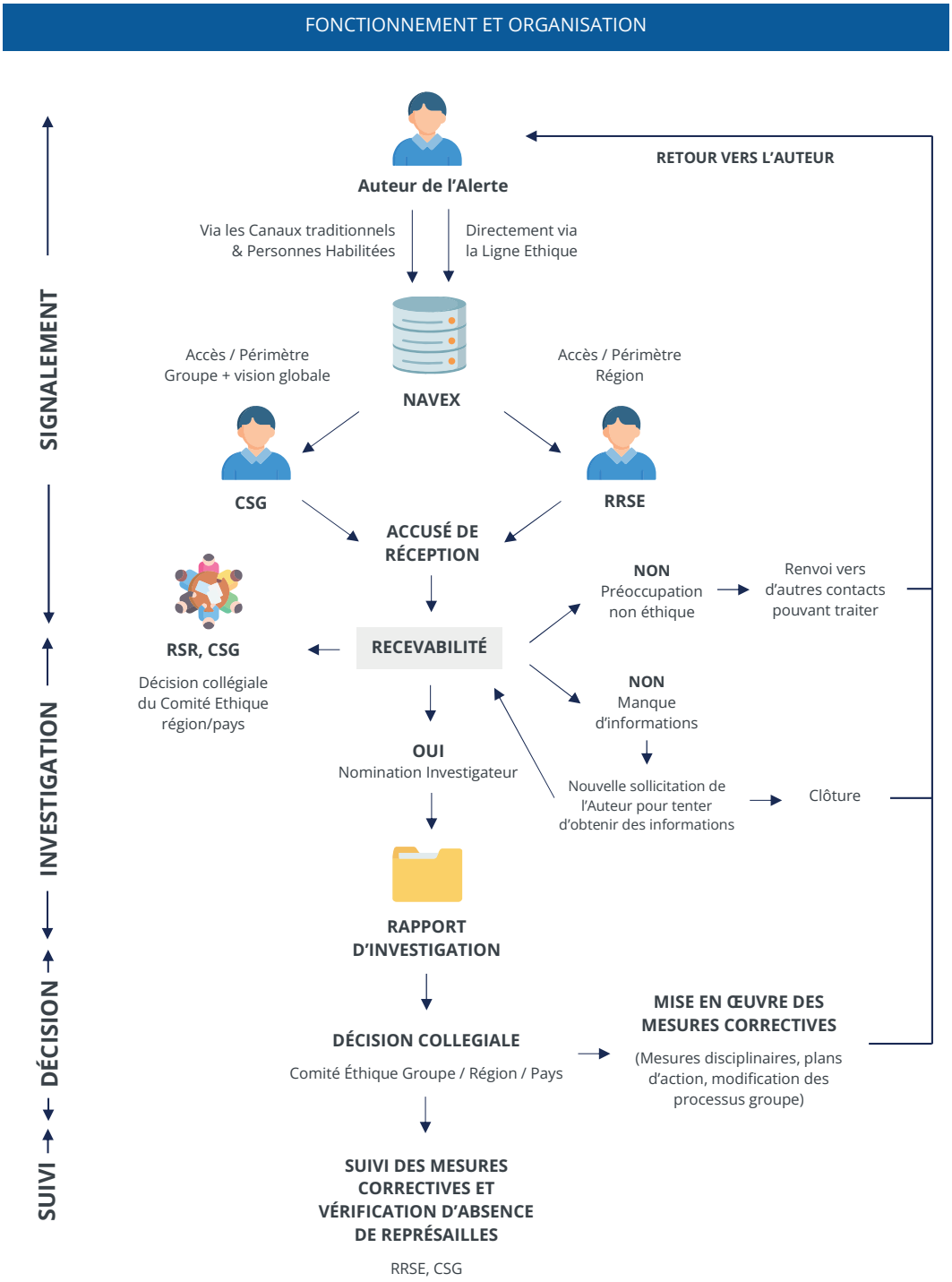
Le Groupe a mis en place une **Directive Groupe Investigations** définissant les étapes de traitement d'une alerte, les principes fondamentaux à respecter ainsi que les acteurs de ce dispositif. Cette procédure d'investigation s'applique à l'ensemble des sujets couverts dans le Code d'éthique du Groupe, y compris aux faits de corruption et de versement de pots-de-vin. Le Groupe peut également avoir recours à des investigateurs externes si nécessaire.

Les alertes éthiques reçues sont analysées et traitées par des personnes habilitées conformément aux principes contenus dans la Procédure d'Alerte Groupe ainsi que dans la Directive Groupe Investigations. Applicables à l'ensemble du Groupe, elles sont définies par le CSG et par la Direction Corporate de l'Anticipation, de la Prévention et de la Protection (DCAPP).

Seule la directrice de la conformité et les personnes désignées du CSG ont accès, au niveau du Groupe, à l'ensemble des alertes enregistrées dans la ligne éthique. Les Responsables Risques, Sûreté et Environnement Régions (RRSE) et, le cas échéant, les personnes formellement désignées comme suppléants, ont accès aux alertes en provenance des pays de leurs Régions respectives. L'ensemble de ces personnes sont considérées comme habilitées et de ce fait, soumises à une stricte obligation de confidentialité et d'impartialité, et disposent de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires.

(1) Accessible sur le site michelin.com/groupe/raison-etre-valeurs.

SCHÉMA RÉCAPITULATIF DU RECUEIL ET TRAITEMENT DES ALERTES



4.11.2.4 Les formations en matière d'éthique

Le Groupe a mis en place plusieurs formations concernant la conduite des affaires. Ces formations sont accessibles, soit à l'ensemble des employés du Groupe, soit aux fonctions considérées comme étant les plus exposées à des risques non éthiques. Les thématiques couvertes sont les suivantes : Code d'éthique, ligne éthique, harcèlement, antitrust, anticorruption, protection des données à caractère personnel, conflits d'intérêts. Ces formations sont obligatoires et doivent être réalisées à la prise de poste et tous les deux ans.

En ce qui concerne le risque de corruption en particulier, considérant que l'ensemble de ses cadres et collaborateurs peuvent être exposés à des risques de corruption, Michelin a déployé une formation en e-learning rappelant les principes fondamentaux de lutte contre la corruption. Cette formation est déployée depuis le dernier trimestre de l'année 2021 pour l'ensemble des cadres et collaborateurs éligibles actifs dans le monde entier, et doit être suivie tous les deux ans. Elle permet aux apprenants de comprendre la « corruption » et le « trafic d'influence », d'intégrer les grands principes de la loi Sapin II et le dispositif mis en œuvre pour se conformer à cette loi, d'identifier les situations à risque vis-à-vis de la corruption et du trafic d'influence, de reconnaître les conséquences des manquements, d'éviter les situations susceptibles de générer un conflit d'intérêts, et d'utiliser les canaux d'alertes pour signaler des manquements éventuels.

4.11.3 ACTIONS LIÉES AUX POLITIQUES EN MATIÈRE DE LA CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE

En 2024, comme chaque année, des actions ont été menées afin d'assurer le respect du Code d'éthique, du Code de conduite anticorruption et du Programme de Conformité Anticorruption.

Le Comité Éthique Groupe a décidé de mettre à jour la cartographie des risques de corruption à hauteur de trois Régions par an pour 2024, 2025 et 2026.

En parallèle, l'évaluation de l'intégrité des tiers (dont la mise en place de vérifications spécifiques préalables à toutes opérations de fusion-acquisition et intégration des aspects ESG dans les évaluations) initiée en 2021 a été renforcée. En 2024, les critères d'évaluation ont été revus (adaptation des critères d'identification des tiers à risque, abaissement du seuil de « pays à risque », déploiement de l'évaluation des tiers pour les fournisseurs de la Région Europe du Nord dans le cadre de la loi Devoir de Vigilance Allemande (LkSG), et mise en place d'une procédure d'évaluation a priori pour les nouveaux fournisseurs).

Les prescriptions internes liées à l'éthique et à la conformité sont régulièrement mises à jour. En 2024, une revue du Code d'éthique a été initiée et le Programme de Conformité Anticorruption a été mis à jour. En 2025, une refonte de la Directive Groupe Cadeaux et Invitations et du Code de conduite anticorruption est prévue ainsi qu'une revue de la Procédure évaluation des tiers (pour y intégrer les nouveaux critères identifiés en 2024).

Le Groupe poursuit le développement et le déploiement de formations obligatoires en e-learning et en présentiel pour les fonctions les plus exposées (avec notamment un e-learning obligatoire dédié à la lutte contre la corruption pour les employés les plus exposés).

4.11.4 PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE-VIN

Le Programme de Conformité Anticorruption vise à empêcher et détecter des cas de corruption, de trafic d'influence et le versement de pots-de-vin. Le Code d'éthique et le Code de conduite anticorruption ainsi que les formations obligatoires contiennent le rappel des règles en matière de détection de corruption et des pots-de-vin[(1)].

Dans le cadre du Programme de Conformité Anticorruption, Michelin a mis en place un indicateur clé de performance portant sur le taux de suivi de la formation dédiée à la lutte contre la corruption. L'ensemble des employés dans des fonctions davantage exposées à ce risque (mentionnées ci-dessus) sont ciblés par cette formation.

(1) Voir ci-dessus pour une description de ces prescriptions.

4.11.5 INDICATEURS ET CIBLES

4.11.5.1 Indicateur lié au taux de formation des fonctions à risque couvertes par la formation anti-corruption

Le pourcentage des personnes occupant une fonction à risque ayant suivi la formation anti-corruption sur la période du 1er janvier 2023 au 31 décembre 2024 est de 79 %.

Conformément au Programme de Conformité Anticorruption (ACCP), cette formation doit être suivie tous les 2 ans par toutes les personnes éligibles (étant une population définie en fonction de leur exposition au risque, et ayant plus de six mois d'ancienneté). Le taux de formation correspond au nombre d'employés éligibles au 31 décembre 2024 formés au cours des années 2023 et 2024, divisé par le nombre d'employés éligibles au 31 décembre 2024. La cible du Groupe concernant le taux de suivi de la formation anticorruption est d'au moins 95 % d'ici fin 2026.

4.11.5.2 Indicateur lié aux cas de corruption ou de versement de pots-de-vin

Le nombre de condamnations et le montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption est suivi par chaque Compliance Officer de Région. Sur l'exercice 2024, aucune condamnation pour violation des lois anti-corruption n'a eu lieu dans le Groupe et par conséquent aucune amende n'a été émise. Ce chiffre illustre la tolérance zéro du Groupe en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence.

ANNEXES

ANNEXE A – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES AU TITRE DU CODE DE COMMERCE DU DROIT FRANÇAIS (ARTICLE L. 22-10-35)

La promotion du lien Nation-armée et du soutien à l'engagement dans les réserves

La première convention de soutien à la politique de la réserve militaire a été signée en 2017 et été renouvelée dans les mêmes conditions en 2022. La convention prévoit d'accorder aux salariés réservistes de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et de ses filiales jusqu'à 12 jours ouvrables par an, avec maintien de la rémunération, afin de faciliter leur engagement à servir au titre des trois armées (Terre, Air et espace, Marine nationale), de la gendarmerie nationale, de la police nationale ou des activités de support des armées (Service de santé des armées, Délégation générale à l'armement, Commissariat, Service de l'énergie opérationnelle, Service de l'infrastructure de la Défense, etc.). À ce jour, le Groupe recense environ 70 réservistes dans les effectifs en France[1].

Lutter contre l'évasion fiscale

La politique Fiscale de Michelin est définie et mise en œuvre conformément à ses objectifs opérationnels de développement commercial responsable et durable. En cette matière, la première responsabilité de l'Entreprise est de veiller à être en totale conformité avec l'ensemble des obligations légales fiscales internationales, régionales et locales et des principes directeurs qui les encadrent. Michelin a en outre défini des règles fondamentales propres destinées à sécuriser ses positions et à s'assurer que l'Entreprise supporte convenablement la charge d'impôt due dans les différents territoires dans lesquels elle opère.

Michelin interprétera à cette fin systématiquement la législation fiscale dans le respect à la fois de la lettre et de l'esprit du législateur sans chercher à exploiter une quelconque ambiguïté.

L'Entreprise reconnaît par ailleurs la nécessité et la valeur d'une relation de confiance avec l'ensemble des autorités fiscales ; en conséquence, le Directeur des Affaires Fiscales Groupe et les membres de son réseau suscitent, développent et maintiennent des relations suivies et transparentes avec l'ensemble des autorités fiscales.

Le Groupe cherche à ce titre chaque fois que cela est possible à développer ce type de relations dans les différentes géographies où il opère. Dans ce cadre, le Groupe a signé en 2019 avec les autorités fiscales françaises un accord de partenariat (« relation de confiance » mise en place par le ministre du Budget) au titre duquel nous partageons en totale transparence les événements majeurs pouvant avoir une incidence fiscale.

La politique Fiscale du Groupe condamne naturellement fermement toute forme de fraude fiscale et précise en outre expressément que la Direction ne doit pas chercher à tirer profit de régimes fiscaux considérés comme préjudiciables ou non transparents. De même, Michelin ne réalisera aucune transaction ou opération financière qui poursuit un objectif d'évasion fiscale ou qui ne viserait aucun bénéfice opérationnel et/ou économique pour le groupe Michelin autre que de l'optimisation fiscale.

La publication récurrente d'un taux effectif d'impôt du Groupe supérieur à 20 % conjuguée à une absence de redressements et condamnations pour fraude fiscale confirme les actions et la gouvernance fiscale mises en place pour lutter contre l'évasion fiscale. Par ailleurs toutes les présences géographiques du Groupe répondent à une décision opérationnelle en lien avec notre activité industrielle et commerciale et non un choix guidé par des considérations d'ordre fiscal.

L'ensemble des risques d'ordre fiscaux sont suivis spécifiquement par le Département des Affaires fiscales, sous l'autorité de la Direction Corporate Finance du Groupe. Le dispositif de gestion de ces risques est également encadré par la politique Fiscale Groupe. Conformément aux nouvelles obligations le Groupe procède au déploiement et suivi de la réglementation liée à l'imposition minimale mondiale issue des travaux dits « Pilier 2 » de l'OCDE.

Le groupe Michelin est un contribuable responsable, se conformant aux législations locales et internationales. Nous avons développé notre empreinte géographique de manière à apporter à nos clients une valeur tangible au travers de nos implantations industrielles, commerciales, de développement et de services. Cette recherche de proximité, à la fois relationnelle et géographique, est encore plus vraie aujourd'hui avec les enjeux de maîtrise de notre empreinte environnementale.

Nous sommes engagés pour le développement des communautés dans lesquelles nous opérons. Nous nous attachons à nous conformer systématiquement aux législations locales où nous sommes implantés, dans un souci permanent d'une juste contribution aux charges fiscales et douanières. Au travers de notre rapport de transparence fiscale[2], nous partageons nos principes directeurs en la matière, toujours animés du souhait d'établir un dialogue constructif avec toutes les parties prenantes.

(1) Il est à noter que Florent Menegaux est colonel de la réserve citoyenne de l'armée de Terre.
(2) https://www.michelin.com/publications/informations-r%C3%A9glement%C3%A9es/rapport-transparence-fiscale.

ANNEXE B – LISTE DES POINTS DE DONNÉES PRÉVUS DANS LES NORMES TRANSVERSALES ET THÉMATIQUES REQUIS PAR D'AUTRES ACTES LÉGISLATIFS DE L'UE

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		4.1.2.1 La composition et les attributions des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		4.1.2.1 La composition et les attributions des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				4.1.2.4 Déclaration de vigilance raisonnable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non applicable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non applicable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non applicable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv) Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		Non applicable

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	4.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1) PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) nº 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non applicable
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur nº 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) nº 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.2.9 INDICATEURS ET CIBLES
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Indicateur nº 5, tableau 1, et indicateur nº 5, tableau 2, annexe I				4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur nº 5, tableau 1, annexe I				4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Indicateur nº 6, tableau 1, annexe I				4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs nº 1 et nº 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) nº 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.2.9.6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur nº 3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) nº 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.2.9.6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	4.2.9.7 Quotas CO_2

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE PREMIÈRE ESTIMATION DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION [1]
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) **ESRS E1-9** Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) nº 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire — Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.			4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE PREMIÈRE ESTIMATION DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION [1]
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'Entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) nº 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés			4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE PREMIÈRE ESTIMATION DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION [1]
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		4.2.8.1 La résistance au roulement, élément clé de différenciation dans un contexte de renforcement des requis sur la performance énergétique des produits [1] 4.2.8.2 Le développement de l'offre de pneus pour véhicules électriques [1]
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur no 8, tableau 1, annexe I; indicateur no 2, tableau 2, annexe I, indicateur no 1, tableau 2, annexe I; indicateur no 3, tableau 2, annexe I				4.3.7 MÉTRIQUES – POLLUTION DE L'AIR, DE L'EAU
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur no 7, tableau 2, annexe I				4.4.2 DES POLITIQUES CIBLÉES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur nº 8, tableau 2, annexe I				Non applicable
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur nº 12, tableau 2, annexe I				Non applicable

(1) Publication d'informations qualitatives.

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				4.4.4.3 Indicateurs – Consommation d'eau (opérations propres)
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'Entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				4.4.4.3 Indicateurs – Consommation d'eau (opérations propres)
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16, point a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				4.5.3 UN SOCLE DE POLITIQUES AYANT TRAIT À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non applicable
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				4.5.3 UN SOCLE DE POLITIQUES AYANT TRAIT À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				4.8.1 UNE STRATÉGIE ANCRÉE DANS L'ENGAGEMENT DES PERSONNES
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				4.8.1 UNE STRATÉGIE ANCRÉE DANS L'ENGAGEMENT DES PERSONNES

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL DU GROUPE L'engagement de Michelin en matière de Droits Humains
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL DU GROUPE L'engagement de Michelin en matière de Droits Humains
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL DU GROUPE L'engagement de Michelin en matière de Droits Humains
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				4.8.4.2 La santé et sécurité des salariés : une priorité absolue dans chaque décision prise
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				4.11.2.3 Le dispositif d'alerte chez Michelin (ligne éthique)
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		4.8.5.3 Santé et sécurité des personnes
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				Non publié en 2024
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du Directeur Général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				Non matériel

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				4.8.5.4 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.8.5.4 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme
ESRS 2 - SBM3 - S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, Tableau 3, annexe I				4.9 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (S2) Introduction
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme* liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				4.9.2.2 La politique Caoutchouc naturel responsable du Groupe (mise à jour en 2021)
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				4.10.2.1 La politique Qualité Groupe
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.10.1 UNE STRATÉGIE QUALITÉ ET SÉCURITÉ PRODUIT INÉGALÉE, RÉPONDANT AUX BESOINS DES CLIENTS
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non applicable
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				4.11.2 POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				4.11.2.3.2 La Procédure d'Alerte Groupe
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		4.11.5.2 Indicateur lié aux cas de corruption ou de versement de pots-de-vin
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				4.11.5.2 Indicateur lié aux cas de corruption ou de versement de pots-de-vin

ANNEXE C – TAXONOMIE EUROPÉENNE (TABLEAUX)

Tableau 1 – Chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie – Informations pour l'année 2024

		Année 2024		Critères de contribution substantielle						Critère d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)								
Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Economie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Economie Circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2), année 2023	Catégorie activité habilitante	Catégorieactivité transitoire
		en millions €	*%*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*%*	*H*	*T*
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**16 %**	H	
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**16 %**		
Dont habilitantes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	***16 %***	*H*	
Dont transitoires		-	-	-						-	-	-	-	-	-	-	***0 %***		*T*
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6	13 846	51 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI		**36 %**		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	240	1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								**1 %**		
Réparation, remise en état et remanufacturage	CE 5.1	364	1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								**1 %**		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**14 449**	**53 %**	**52 %**				**1 %**									**38 %**		
A. CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		**14 449**	**53 %**	**52 %**				**1 %**									54 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		**12 743**	**47 %**																
TOTAL		**27 193**	**100 %**																

Analyse non réalisée pour des raisons de matérialité et d'absence de données disponibles.

Tableau 2 – CapEx

Part des dépenses CapEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie – Informations pour l'année 2024

		Année 2024		Critères de contribution substantielle						Critère d'absence de préjudice important									
Activités économiques	Code	CapEx	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Economie Circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Economie Circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des CapEx alignées sur la taxonomie (A.1) ou éligibles (A.2) à la taxonomie, année 2023	Catégorie activité habilitante	Catégorieactivité transitoire
		en millions €	*%*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*%*	*H*	*T*
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**22 %**	H	
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**22 %**		
Dont habilitantes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	***0 %***	*H*	
Dont transitoires		-	-	-						-	-	-	-	-	-	-	***0 %***		*T*
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6	1 561	53 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI		**36 %**		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	47	2 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								**1 %**		
Réparation, remise en état et remanufacturage	CE 5.1	20	1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								**1 %**		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**1 628**	**55 %**	**54 %**				**1 %**									**38 %**		
A. CAPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		**1 628**	**55 %**	**54 %**				**1 %**									59 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		**1 335**	**45 %**	*Analyse non réalisée pour des raisons de matérialité et d'absence de données disponibles.*															
TOTAL		**2 963**	**100 %**																

Tableau 3 – OpEx

Part des dépenses OpEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie – Informations pour l'année 2024

		Année 2024		Critères de contribution substantielle						Critère d'absence de préjudice important								
		OpEx	Part des OpEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Economie Circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Economie Circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des OpEx alignées sur la taxonomie (A.1) ou éligibles (A.2) à la taxonomie, année 2023	Catégorie activité habilitante	Catégorieactivité transitoire
Activités économiques	Code	*en millions €*	*%*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI ; NON ; N/EL*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	**%**	*H*	*T*
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)																			
Dont habilitantes																		*H*	
Dont transitoires																			*T*
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)																			
A. OPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)																			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie				*Analyse non réalisée pour des raisons de matérialité et d'absence de données disponibles.*															
TOTAL		**1 842**	**100 %**																

Tableau 4 – Multi-objectifs

	Part des OpEx/ Total des OpEx		Part des CapEx/ Total des CapEx		Part du chiffre d'affaires/ Chiffre d'affaires total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif
CCM	-	-	-	54 %	-	52 %
CCA	-	-	-	-	-	-
WTR	-	-	-	-	-	-
CE	-	-	-	1 %	-	1 %
PPC	-	-	-	-	-	-
BIO	-	-	-	-	-	-

Tableau 5 – Gaz et nucléaire

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible	NON
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles	NON
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté	NON
	Activités liées au gaz fossile	
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	NON
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	NON
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux	NON

ANNEXE D – TABLEAU DES EXIGENCES DE PUBLICATION

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS 2	BP-1 – Base générale pour la préparation de l'état de durabilité	4.1.1 BASE GÉNÉRALE POUR LA PRÉPARATION DU RAPPORT DE DURABILITÉ
	BP-2 – Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.1.1 BASE GÉNÉRALE POUR LA PRÉPARATION DU RAPPORT DE DURABILITÉ
	GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.2.1 La composition et les attributions des organes d'administration, de direction et de surveillance 4.1.2.2 Le rôle clé des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'Entreprise
	GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'Entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	4.1.2.2 Le rôle clé des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'Entreprise
	GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.2.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation
	GOV-4 – Déclaration sur la vigilance raisonnable	4.1.2.4 Déclaration de vigilance raisonnable
	GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	4.1.2.5 Gestion des risques et contrôle interne concernant l'information de durabilité
	SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	4.1.3.1 Le développement durable au coeur de la stratégie, modèle économique et chaîne de valeur
	SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes
	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	Voir ci-dessous les exigences de publication « Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique » pour les ESRS : ■ ESRS E1 Changement climatique ; ■ ESRS E4 : Biodiversité et écosystèmes ■ ESRS S1 Personnel de l'entreprise ; ■ ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur ; ■ ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux.
	IRO-1 – Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.4.1 Méthodologie
	IRO-2 – Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'Entreprise	ANNEXE D – Tableau des Exigences de publication

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS E1 Changement climatique	Liée à ESRS 2 GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.2.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation 4.2.4 GOUVERNANCE ET SUIVI DU PLAN DE TRANSITION
	E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	4.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1) PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.2.5 INCLUSION DU PLAN DE TRANSITION DANS LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE 4.2.6 RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE (Introduction) 4.2.8 DES ACTIONS ET RESSOURCES SUR L'ATTÉNUATION AU COEUR DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES
	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	4.1.4.1 Méthodologie
	E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.7 DES POLITIQUES RELATIVES À L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE 4.2.11 LA FORMALISATION EN 2024 D'UNE POLITIQUE D'ADAPTATION AUX RISQUES CLIMATIQUES PHYSIQUES
	E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	4.2.8 DES ACTIONS ET RESSOURCES SUR L'ATTÉNUATION AU COEUR DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES 4.2.12 DES ACTIONS ET RESSOURCES DÉDIÉES AVEC UNE FEUILLE DE ROUTE STRUCTURÉE D'ICI À 2030
	E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.9.1 Court-moyen terme (selon SBTi) 4.2.9.2 Long terme 4.2.9.3 Cibles et contributions quantitatives par leviers sur la période 2019-2030 (scopes 1 & 2) 4.2.9.4 Projection des leviers à l'horizon 2050 4.2.13 DES INDICATEURS ET CIBLES EN CONSTRUCTION
	E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique	4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique
	E1-6 – Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	4.2.9.6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES
	E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	4.2.9.7 Quotas CO_2 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone
	E1-8 – Tarification interne du carbone	4.2.9.7 Quotas CO_2 Tarification interne du carbone
	E1-9 – Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat	4.2.8 DES ACTIONS ET RESSOURCES SUR L'ATTÉNUATION AU COEUR DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES 4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE PREMIÈRE ESTIMATION DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION
ESRS E2 Pollution	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	4.1.4.1 Méthodologie
	E2-1 – Politiques en matière de pollution E2-2 – Actions et ressources relatives à la pollution E2-3 – Cibles en matière de pollution	4.3.2 CADRE GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE POLLUTION 4.3.3 L'AMBITION HISTORIQUE DU GROUPE EN MATIÈRE DE PARTICULES D'USURE (TRWP) COUPLÉE AVEC UNE ACCÉLÉRATION DES MOYENS ASSOCIÉS, Y COMPRIS AVEC L'INDUSTRIE 4.3.4 UNE MISE SOUS CONTRÔLE DE LA POLLUTION DE L'AIR ET DE L'EAU DANS LES OPÉRATIONS DU GROUPE 4.3.5 LA GESTION DES RISQUES CHIMIQUES PAR LE GROUPE 4.3.6 L'APPRÉHENSION COMPLÈTE DE LA POLLUTION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR AMONT
	E2-4 – Pollution de l'air, de l'eau et des sols	4.3.7.1 Pollution de l'air 4.3.7.2 Pollution de l'eau
	E2-5 – Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	4.3.7.3 Substances préoccupantes (SOC) et extrêmement préoccupantes (SVHC)
	E2-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à la pollution	Non publié en 2024

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS E3 Ressources hydriques et marines	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	4.1.4.1 Méthodologie
	E3-1 – Politiques en matière de ressources hydriques et marines	4.4.2 DES POLITIQUES CIBLÉES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES
	E3-2 – Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	4.4.3 UN ÉVENTAIL D'ACTIONS ET DE MOYENS RELATIF AUX RESSOURCES HYDRIQUES
	E3-3 – Cibles en matière de ressources hydriques et marines	4.4.4.1 Cibles en matière de ressources hydriques 4.4.4.2 Cibles liées à la chaîne de valeur (amont) et l'eau
	E3-4 – Consommation d'eau	4.4.4.3 Indicateurs – Consommation d'eau (opérations propres)
	E3-5 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	Non publié en 2024
ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes	E4-1 – Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	4.1.4.1 Méthodologie 4.5.2 L'IDENTIFICATION DES ENJEUX CONCERNANT LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES, LA PLACE CENTRALE DU CAOUTCHOUC NATUREL
	E4-2 – Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.3 UN SOCLE DE POLITIQUES AYANT TRAIT À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES
	E4-3 – Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.4 DES ACTIONS PROTÉIFORMES POUR LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES
	E4-4 – Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.5.1 Cibles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes
	E4-5 – Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	4.5.5.2 Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes
	E4-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Non publié en 2024
ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.1.4.1 Méthodologie
	E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	4.6.2 DES POLITIQUES AMBITIEUSES EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE
	E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.6.3 VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME : DES ACTIONS ET RESSOURCES SIGNIFICATIVES CONCERNANT LA CIRCULARITÉ
	E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.6.4.1 Flux de ressources entrants 4.6.4.2 Flux de ressources sortants
	E5-4 – Flux de ressources entrants	4.6.4.1 Flux de ressources entrants
	E5-5 – Flux de ressources sortants	4.6.4.2 Flux de ressources sortants
	E5-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.6.3.2 Circularité des ressources

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS S1 Personnel de l'Entreprise	Liée à ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes 4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL DU GROUPE
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.8.1 UNE STRATÉGIE ANCRÉE DANS L'ENGAGEMENT DES PERSONNES 4.8.4 PROTECTION SOCIALE, SANTÉ ET SÉCURITÉ, ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS : 3 AXES MAJEURS DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL MICHELIN ET DE SON DÉPLOIEMENT
	S1-1 – Politiques concernant le personnel de l'Entreprise	4.8.2 LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE À TRAVERS UN CORPS DE POLITIQUES ET LE MODÈLE DE LEADERSHIP « ICARE » 4.8.4 PROTECTION SOCIALE, SANTÉ ET SÉCURITÉ, ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS : 3 AXES MAJEURS DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL MICHELIN ET DE SON DÉPLOIEMENT
	S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l'Entreprise et ses représentants au sujet des impacts	4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL DU GROUPE
	S1-3 – Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'Entreprise de faire part de ses préoccupations	4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL DU GROUPE 4.8.4.2 La santé et sécurité des salariés : une priorité absolue dans chaque décision prise
	S1-4 – Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'Entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'Entreprise, et efficacité de ces actions	4.8.4 PROTECTION SOCIALE, SANTÉ ET SÉCURITÉ, ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS : 3 AXES MAJEURS DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL MICHELIN ET DE SON DÉPLOIEMENT
	S1-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE PERSONNEL DU GROUPE
	S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'Entreprise	4.8.5.1 Caractéristiques des salariés de l'Entreprise
	S1-7 – Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'Entreprise	Non publié en 2024
	S1-8 – Couverture des négociations collectives et dialogue social	Non matériel
	S1-9 – Indicateurs de diversité	Non matériel
	S1-10 – Salaires décents	4.8.5.2 Salaire décent*
	S1-11 – Protection sociale	Non publié en 2024
	S1-12 – Personnes handicapées	Non matériel
	S1-13 – Indicateurs de formation et de développement des compétences	Non publié en 2024
	S1-14 – Indicateurs de santé et de sécurité	4.8.5.3 Santé et sécurité des personnes
	S1-15 – Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Non matériel
	S1-16 – Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	Non matériel
	S1-17 – Cas, plaintes et impacts graves en matière de droits de l'homme	4.8.5.4 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme

* *Les sociétés suivantes seront intégrées à partir de 2025 dans les prochaines certifications « Living Wage Global Employer » du Fair Wage Network : NEX TYRES SL, TYRE DATING SAS, TRK SRL, MICHELIN ASIA SINGAPORE CO. PTE. LTD., ASM CLERMONT AUVERGNE, PT WANAMUKTI WISESA, PT LESTARI ASRI JAYA, PT MULTI KUSUMA CEMERLANG, PT ROYAL LESTARI UTAMA, CDI PRODUCTS ARABIA INDUSTRIAL LTD, EGC OPERATING COMPANY, LLC, PENNEL & FLIPPO SA, FAIT PLAST SPA, ANGELONI GROUP SRL, SELCOM SRL (étant les sociétés avec plus de 10 salariés au 31 décembre 2024).*

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	Liée à ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes 4.9.3 DES PROCESSUS DE DIALOGUE BIEN ÉTABLIS QUI PERMETTENT D'INTÉGRER LES PERSPECTIVES DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	4.9.1 UNE STRATÉGIE SUR LA CHAÎNE DE VALEUR CENTRÉE PRIORITAIREMENT SUR LA FILIÈRE CAOUTCHOUC NATUREL
	S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
	S2-2 – Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	4.9.3 DES PROCESSUS DE DIALOGUE BIEN ÉTABLIS QUI PERMETTENT D'INTÉGRER LES PERSPECTIVES DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
	S2-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	4.9.4 DES PROCESSUS POUR REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS POTENTIELS
	S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	4.9.5 DE NOMBREUSES ACTIONS DÉPLOYÉES POUR PRÉVENIR LES IMPACTS NÉGATIFS ET PARVENIR À DES IMPACTS POSITIFS
	S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.9.6 INDICATEURS ET CIBLES
ESRS S3 Communautés affectées	Liée à ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	Non matériel
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	Non matériel
	S3-1 – Politiques relatives aux communautés affectées	Non matériel
	S3-2 – Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	Non matériel
	S3-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs, et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	Non matériel
	S3-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	Non matériel
	S3-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	Non matériel

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	Liée à ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes 4.10.3 UN PROCESSUS DE DIALOGUE CONTINU AVEC LES CLIENTS ET UN POSITIONNEMENT MICHELIN DE LEADER SUR LES RÉGLEMENTATIONS
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.10.1 UNE STRATÉGIE QUALITÉ ET SÉCURITÉ PRODUIT INÉGALÉE, RÉPONDANT AUX BESOINS DES CLIENTS
	S4-1 – Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	4.10.2 TROIS DOCUMENTS CLÉS ASSURANT LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE QUALITÉ CHEZ MICHELIN
	S4-2 – Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	4.10.3 UN PROCESSUS DE DIALOGUE CONTINU AVEC LES CLIENTS ET UN POSITIONNEMENT MICHELIN DE LEADER SUR LES RÉGLEMENTATIONS
	S4-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	4.10.1.1 Zéro compromis dans la sécurité et qualité des produits Michelin
	S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	4.10.1.2 Une performance durable des produits 4.10.1.3 Au coeur de la stratégie Michelin : la satisfaction client 4.10.1.4 L'innovation au service des clients : des expériences fondées sur les données 4.10.4 UN IMPACT POSITIF SUR LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX : DES PRODUITS ET SERVICES INNOVANTS
	S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.10.5 INDICATEURS ET CIBLES
ESRS G1 Conduite des affaires	Liée à ESRS 2 GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.11.1 GOUVERNANCE
	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.4.1 Méthodologie
	G1-1 – Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	4.11.2 POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE
	G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs	Non matériel
	G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	4.11.3 ACTIONS LIÉES AUX POLITIQUES EN MATIÈRE DE LA CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE 4.11.4 PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE- VIN 4.11.5.1 Indicateur lié au taux de formation des fonctions à risque couvertes par la formation anti-corruption
	G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	4.11.5.2 Indicateur lié aux cas de corruption ou de versement de pots-de-vin
	G1-5 – Influence politique et activités de lobbying	Non matériel
	G1-6 – Pratiques en matière de paiement	Non matériel

4.12 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

(**Exercice clos le 31 décembre 2024)**

À l'Assemblée générale

Compagnie Générale des Établissements Michelin
23 place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont Ferrand

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin (le « Groupe »). Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans le rapport de durabilité du Groupe au sein du rapport de gestion du Groupe.

En application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, la Compagnie Générale des Etablissements Michelin est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du Code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin pour déterminer les informations publiées ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit *« Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 »*.

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin pour déterminer les informations publiées

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le rapport de durabilité du Groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans la section « 4.1.3.2 *Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes* » du rapport de durabilité du Groupe.

Nous nous sommes entretenus avec la direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et avons inspecté la documentation disponible.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par le Groupe avec la nature de ses activités, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités (« IRO »)

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans la section « 4.1.4 *ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ* » du rapport de durabilité du Groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le Groupe concernant l'identification d'impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1, tel que présenté dans la section « 4.1.4 *ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ* » du rapport de durabilité du Groupe.

Nous avons pris connaissance de la liste des IRO identifiés par le Groupe, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette liste avec notre connaissance du Groupe.

Nous avons :

- apprécié l'approche utilisée par le Groupe pour recueillir les informations ;
- apprécié la manière dont le Groupe a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans la section « 4.1.4.1 *Méthodologie* » du rapport de durabilité du Groupe.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par le Groupe, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe au sein du rapport de gestion du Groupe, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe au sein du rapport de gestion du Groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe au sein du rapport de gestion du Groupe, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans le paragraphe « 4.1.1 BASE GÉNÉRALE POUR LA PRÉPARATION DU RAPPORT DE DURABILITÉ » du rapport de durabilité du Groupe décrivant les limites méthodologiques induites par les incertitudes inhérentes à la première année d'application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, en particulier celles relatives aux indicateurs non publiés en 2024 ainsi qu'aux informations pour lesquelles l'ensemble des données n'a pu être collecté.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans la section « 4.2 *CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)* » du rapport de durabilité du Groupe.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la Direction Corporate du Développement Durable et Impact (DCDI), nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par le Groupe couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section « 4.2 *CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)* » du rapport de durabilité du Groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe visant à la conformité des informations publiées ;
- Nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par le Groupe pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - La justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - Le processus de collecte d'informations ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- Pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 18 février 2025

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Itto El Hariri	Frédéric Gourd

05





CHAPITRE 05

PERFORMANCE FINANCIÈRE

5.1	**Rapport de gestion**	**318**
5.1.1	Les marchés du pneumatique	318
5.1.2	Évolution des ventes	325
5.1.3	Commentaires sur le compte de résultat consolidé	331
5.1.4	Commentaires sur le bilan consolidé	339
5.1.5	Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés	345
5.1.6	Retour sur capitaux investis (ROCE)	347
5.1.7	Information sur les tendances	348
5.1.8	Faits marquants	348
5.1.9	Contrats importants	352
5.1.10	Informations sur les délais de paiement	352
5.1.11	Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	353
5.1.12	Informations publiées au titre des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce	353
5.1.13	Informations publiées au titre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre	353
5.1.14	Chiffres clés et données consolidées sur cinq ans	354
5.2	**États financiers consolidés au 31 décembre 2024**	**355**
5.2.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2024	355
	Compte de résultat consolidé	355
	État du résultat global consolidé	355
	État de la situation financière consolidée	356
	Tableau de variations des capitaux propres consolidés	357
	Tableau de flux de trésorerie consolidés	358
	Annexe aux états financiers consolidés	359
5.2.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	438
5.3	**Comptes annuels**	**442**
5.3.1	Commentaire sur les comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin	442
5.3.2	Comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin	443
	Annexe aux comptes annuels	445
5.3.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	457
5.3.4	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	461
5.3.5	Variation des capitaux propres	462
5.3.6	Tableau des affectations du résultat de l'exercice 2024	462
5.3.7	Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	463
5.4	**Informations complémentaires**	**464**
5.4.1	Personne responsable	464
5.4.2	Contrôleurs légaux des comptes	464
5.4.3	Incorporation par référence	465

5.1 RAPPORT DE GESTION

5.1.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

5.1.1 a) Un marché mondial d'environ 190 milliards USD en 2023

Le marché mondial des pneumatiques représentait un peu plus de 190 milliards USD en 2023, en très légère hausse par rapport à 2022, à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds. Il représentait environ 1,6 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et environ 210 millions de pneus pour les camions et les autobus.

Environ trois pneus sur quatre vendus l'ont été sur le marché du remplacement.

À long terme, le Groupe s'attend à une progression de la demande de pneumatiques de 0 à 2 % par an en moyenne sur les marchés matures et de 2 à 4 % par an en moyenne sur les nouveaux marchés. Dans cet environnement, Michelin cible les segments de marché en croissance et à forte valeur ajoutée, en particulier les segments *premium*.

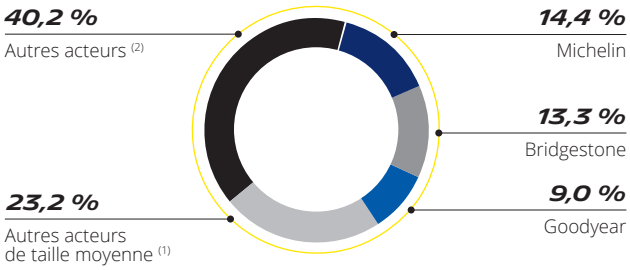
Évolution des normes sur les pneumatiques

L'entrée en vigueur, le 1er juillet, de la réglementation européenne R117-04 constitue la principale évolution normative ayant impacté le marché des pneumatiques en 2024. Celle-ci a introduit des normes renforcées concernant l'adhérence sur sol mouillé des pneumatiques, même lorsque ceux-ci sont usés. Cette nouvelle disposition européenne inclut un test règlementaire permettant d'améliorer la sécurité routière tout en encourageant les automobilistes à s'appuyer sur des pneumatiques de confiance jusqu'au minimum légal de 1.6 mm de profondeur de sculpture. Michelin soutient cette nouvelle règlementation qui permet de garantir une meilleure sécurité sur les routes mais aussi de répondre aux enjeux de préservation de la planète et du pouvoir d'achat des automobilistes européens.

Par ailleurs, le marché des pneumatiques est régulièrement impacté par l'édiction de normes qui lui sont indirectement liées. Cela peut passer par des nouvelles réglementations anti-pollution qui favorisent la vente de véhicules neufs (et donc de pneumatiques destinés au marché Première monte) avant leur entrée en application, comme ce fut le cas sur le marché du Poids lourd nord-américain en 2023. Cela peut également passer par des normes touchant les composants des pneumatiques, comme ce fut le cas en Europe avec des imports massifs de pneus Tourisme Camionnette en provenance d'Asie autour de septembre-octobre, visant à anticiper la mise en œuvre de la règlementation EUDR (Règlement européen contre la déforestation et la dégradation des forêts), dont la mise en application était initialement prévue à partir du 1er janvier 2025 et fut finalement décalée, en toute fin d'année, au 1er janvier 2026.

Enfin ces bulles d'imports de pneumatiques, en particulier asiatiques, sont également observées dans les mois précédant la mise en place ou le renforcement de droits de douane. Sur l'année 2024 ce fut le cas en Amérique du Nord lors du premier semestre avec un import massif de pneumatiques pour Poids lourd en provenance de Thaïlande, avant la mise en place de droits de douane à partir de l'été par les Etats-Unis.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2023



Source : Ventes 2023 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business.

(1) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est comprise entre 2 % et 7 %.

(2) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est inférieure à 2 %.

5.1.1 b) Les marchés du pneumatique en 2024

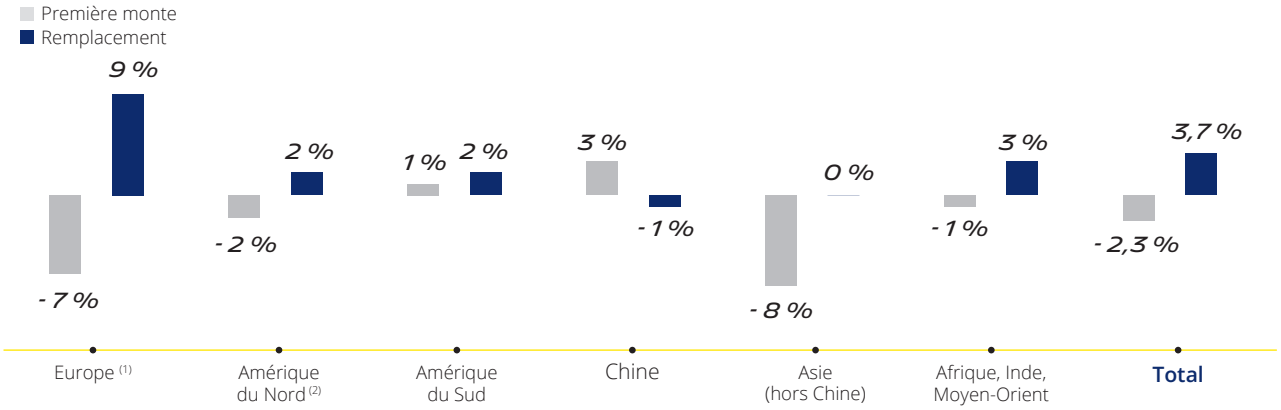
Méthodologie :

Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs et aux constructeurs de véhicules) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens non-membres de ces associations professionnelles. Ces estimations proviennent pour l'essentiel des statistiques import-export et portent sur le nombre de pneumatiques vendus. Elles sont régulièrement affinées et peuvent donc faire l'objet de mises à jour après leur première publication.

5.1.1 c) Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2024

Le marché mondial sell-in des pneumatiques Tourisme camionnette est en croissance de 2 % sur l'ensemble de l'année 2024, avec une Première monte en retrait de 2 % et une demande Remplacement en hausse de 4 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2024 PAR RAPPORT À 2023



(1) Y compris Turquie et Europe orientale.
(2) Y compris Amérique centrale.
Estimations Michelin.

Première monte

En Première monte, la demande mondiale est en retrait de 2 % par rapport à 2023. La baisse est plus marquée en Europe (- 7 %) qu'en Amérique du Nord (- 2 %), tandis que la Chine affiche une demande en hausse (+ 3 %).

La demande en Asie hors Chine est également en retrait (- 8 %, principalement Japon et Corée du Sud).

Marchés Tourisme camionnette Première monte *En millions de pneus*	**2024**	**2023**	**2024/2023**	**2e sem. 2024/2023**	**4e trim. 2024/2023**	**3e trim. 2024/2023**	**1er sem. 2024/2023**	**2e trim. 2024/2023**	**1er trim. 2024/2023**
Europe (1)	76	83	- 7 %	- 11 %	- 13 %	- 9 %	- 4 %	- 7 %	- 1 %
Amérique du Nord (2)	74	75	- 2 %	- 4 %	- 3 %	- 5 %	+ 1 %	0 %	+ 1 %
Amérique du Sud	15	15	+ 1 %	+ 10 %	+ 11 %	+ 9 %	- 8 %	- 10 %	- 7 %
Chine	136	132	+ 3 %	+ 2 %	+ 7 %	- 4 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 6 %
Asie hors Chine	71	77	- 8 %	- 8 %	- 8 %	- 7 %	- 8 %	- 5 %	- 10 %
Afrique Inde Moyen-Orient	36	37	- 1 %	- 7 %	+ 9 %	- 20 %	+ 5 %	+ 1 %	+ 8 %
TOTAL	**409**	**418**	**- 2 %**	**- 4 %**	**- 1 %**	**- 7 %**	**- 1 %**	**- 2 %**	**0 %**

(1) Y compris Turquie et Europe orientale.
(2) Y compris Amérique centrale.
Estimations Michelin.

En **Europe,** la baisse du marché déjà observée chaque trimestre (Q1 - 1 %, Q2 - 7 %, Q3 - 9 %) s'est accentuée sur le quatrième trimestre (- 13 %), en ligne avec l'activité des constructeurs automobiles. Les ventes de véhicules neufs sont impactées par les contraintes de pouvoir d'achat dans un contexte de taux d'intérêts toujours élevés ; de plus, les incertitudes sur le rythme de transformation du marché vers l'électrique, accentuées par la baisse des subventions à l'achat dans certains pays, notamment l'Allemagne, conduit les consommateurs et les flottes à retarder leur achat de véhicules neufs.

En **Amérique du Nord et centrale**, le marché est en retrait de 2 % sur l'année. Stable sur le premier semestre (+ 1 %), il affiche une baisse de 4 % sur le deuxième semestre, sur une base de comparaison pourtant favorable en raison de la grève de l'automne 2023 qui avait ralenti la demande. Comme en Europe, le rythme d'adoption des véhicules électriques est plus lent que prévu ; par ailleurs, le marché nord-américain a été marqué par une baisse du niveau de finition et d'équipement des véhicules, après la période post-pandémie où les difficultés d'approvisionnement en semi-conducteurs et pièces détachées avaient conduit les constructeurs à donner la priorité aux modèles les plus haut de gamme.

En **Chine**, le marché progresse de 3 % sur l'année, avec cependant de forts contrastes selon les trimestres. Sur les trois premiers trimestres, le dynamisme de la demande n'a cessé de ralentir séquentiellement (Q1 + 6 %, Q2 + 3 %, Q3 - 4 %), les exportations ne parvenant plus à compenser la baisse de plus en plus marquée de la demande intérieure qui s'est accentuée pendant l'été. Sur le quatrième semestre, le marché est redevenu significativement positif (+ 7 %), à la faveur d'un vaste plan de stimulation de l'économie par la demande annoncé fin septembre par la banque centrale et le gouvernement chinois.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

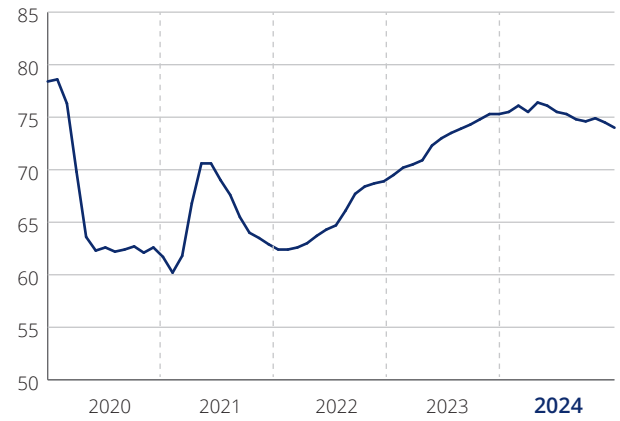
(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

Remplacement

En Remplacement, la demande mondiale en hausse de 4 % par rapport à 2023 masque des disparités importantes selon les régions, avec notamment une demande soutenue en Europe (+ 9 %) et un marché chinois en léger retrait (- 1 %).

Marchés Tourisme camionnette Remplacement *En millions de pneus*	**2024**	**2023**	**2024/2023**	**2e sem. 2024/2023**	**4e trim. 2024/2023**	**3e trim. 2024/2023**	**1er sem. 2024/2023**	**2e trim. 2024/2023**	**1er trim. 2024/2023**
Europe [1]	403	371	+ 9 %	+ 11 %	+ 11 %	+ 11 %	+ 6 %	+ 9 %	+ 3 %
Amérique du Nord [2]	323	317	+ 2 %	0 %	- 1 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 1 %	+ 8 %
Amérique du Sud	81	79	+ 2 %	0 %	+ 1 %	0 %	+ 5 %	+ 3 %	+ 6 %
Chine	168	170	- 1 %	- 2 %	0 %	- 5 %	+ 1 %	- 3 %	+ 4 %
Asie hors Chine	143	142	0 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 3 %	- 3 %	+ 1 %	- 7 %
Afrique Inde Moyen-Orient	117	114	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %
TOTAL	**1 236**	**1 192**	**+ 4 %**	**+ 4 %**	**+ 4 %**	**+ 4 %**	**+ 3 %**	**+ 3 %**	**+ 3 %**

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.
(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, la hausse du marché sur le premier semestre (+ 6 %) s'est accentuée sur le deuxième semestre (+ 11 %). Ce niveau élevé s'explique par :

- une augmentation des imports sur septembre et octobre en anticipation de l'application de la réglementation européenne sur la déforestation (EUDR), initialement prévue pour le 1er janvier 2025 et finalement reportée d'un an ;
- la relative faiblesse de l'OE ;
- et une demande en pneus hiver qui a été soutenue. Cette évolution s'accompagne également de la poursuite de l'enrichissement du mix avec une croissance plus marquée en dimensions « 18 pouces et plus ».

À fin 2024, les stocks dans la Distribution sont légèrement supérieurs au niveau normatif en raison des imports mentionnés plus haut.

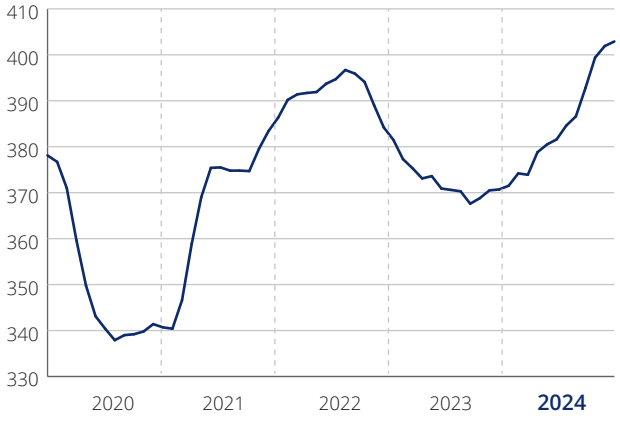
En **Amérique du Nord**, la demande est en hausse de 2 % sur l'année, avec un deuxième semestre stable (0 %) après un premier semestre bien orienté (+ 4 %). Dans un contexte économique résilient, le ralentissement sur la deuxième partie de l'année s'explique par une stabilisation des imports en provenance d'Asie, après un premier semestre soutenu par la baisse des droits de douane sur les pneus importés de Thaïlande effective depuis le début de l'année 2024. À fin 2024, les niveaux de stocks sont normaux.

En **Chine**, le marché affiche un très léger retrait sur l'année (- 1 %). Après un premier semestre stable (+ 1 %), la demande a connu un retrait marqué sur le troisième trimestre (- 5 %) traduisant les difficultés de la demande intérieure, avant de revenir à la stabilité sur la quatrième trimestre (0 %). La stagnation de la demande traduit également l'évolution de la mobilité observée depuis plusieurs années en lien avec la rapide amélioration des infrastructures ferroviaires, la baisse du kilométrage par véhicule compensant la hausse du parc automobile.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, la demande est légèrement positive en Amérique du Sud (+ 2 %) avec une accélération marquée des imports asiatiques, et stable en Asie hors Chine. Le marché indien est en hausse de 4 %, avec une croissance plus rapide de la demande dimensions « 18 pouces et plus ».

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



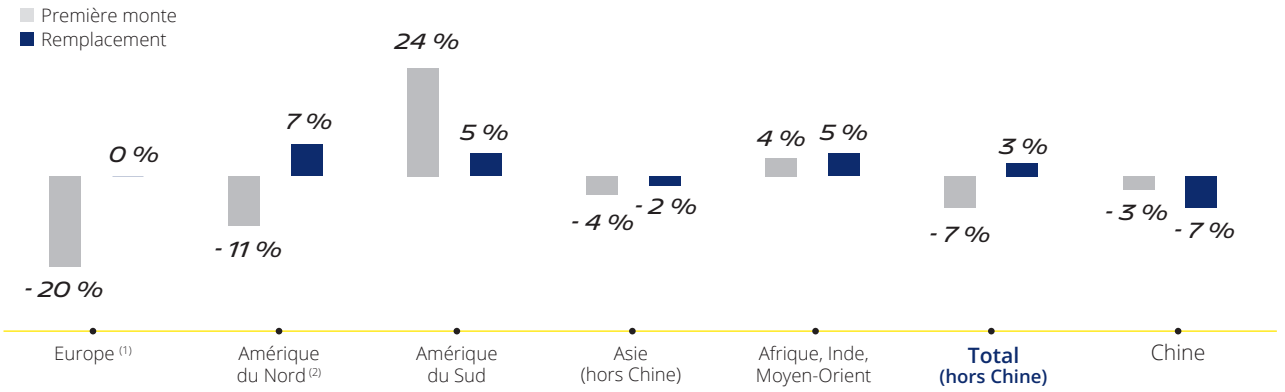
Estimations Michelin.

5.1.1 d) Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2024

Le marché mondial sell-in des pneumatiques pour Poids lourd (hors Chine) est en légère hausse (+ 1 %) en 2024, avec une Première monte en retrait (- 7 %) et une demande Remplacement bien orientée (+ 3 %).

En Chine, où la présence du Groupe est peu significative, les marchés affichent un retrait de 5 % sur l'année (- 3 % en Première monte et - 7 % en Remplacement).

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2024 PAR RAPPORT À 2023



(1) Y compris Turquie et Asie centrale.
(2) Y compris Amérique centrale.
Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

Première monte

En Première monte, le marché mondial hors Chine est en retrait de 7 %.

Marchés Poids lourd Première monte *En millions de pneus*	2024	2023	2024/2023	2e sem. 2024/2023	4e trim. 2024/2023	3e trim. 2024/2023	1er sem. 2024/2023	2e trim. 2024/2023	1er trim. 2024/2023
Europe (1)	5,9	7,4	- 20 %	- 22 %	- 22 %	- 23 %	- 19 %	- 20 %	- 17 %
Amérique du Nord (2)	5,7	6,4	- 11 %	- 13 %	- 11 %	- 14 %	- 9 %	- 2 %	- 16 %
Amérique du Sud	2,4	1,9	+ 24 %	+ 21 %	+ 15 %	+ 28 %	+ 27 %	+ 35 %	+ 18 %
Asie hors Chine	4,3	4,5	- 4 %	- 7 %	- 8 %	- 7 %	- 1 %	- 2 %	- 1 %
Afrique Inde Moyen-Orient	6,1	5,8	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %
TOTAL (HORS CHINE)	**24,5**	**26,2**	**- 7 %**	**- 8 %**	**- 8 %**	**- 8 %**	**- 5 %**	**- 4 %**	**- 7 %**
Chine	20,3	20,8	- 3 %	- 8 %	- 6 %	- 10 %	+ 2 %	- 2 %	+ 6 %

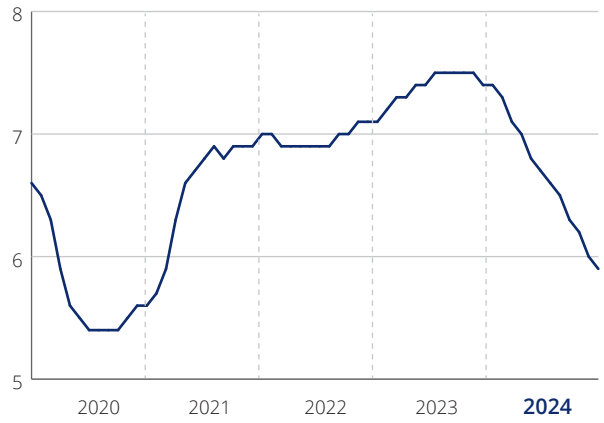
(1) Y compris Turquie et Asie centrale.
(2) Y compris Amérique centrale.
Estimations Michelin.

En **Europe,** la tendance observée au premier semestre (- 19 %) s'est poursuivie sur le deuxième semestre (- 22 %). Cette baisse, attendue, est liée à une normalisation de la demande après trois années de forte croissance enregistrées suite à la crise sanitaire et aux difficultés de production de véhicules. En 2024 le contexte économique incertain conjugué à un accès au financement plus difficile a pesé sur la demande de véhicules neufs.

En **Amérique du Nord et centrale**, la diminution de la demande sur l'année (- 11 %) fait suite à l'entrée en vigueur au 1er janvier 2024 de la nouvelle norme anti-pollution qui avait fortement tiré la demande tout au long de l'année 2023, en particulier sur le deuxième semestre.

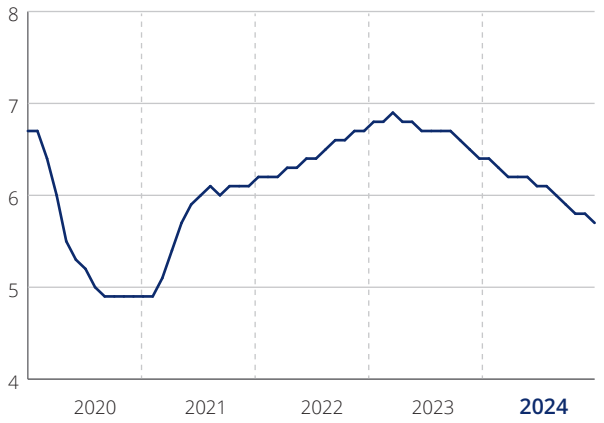
En **Amérique du Sud**, le marché est en hausse de 24 % sur l'année. Cette demande s'inscrit sur des bases de comparaison très favorables puisque la demande de 2023 avait subi le contre-coup d'achats accélérés de véhicules neufs en 2022, en anticipation de l'entrée en vigueur début 2023 d'une nouvelle norme relative aux émissions de CO_2.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE
(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD
(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

05

Remplacement

En Remplacement, le marché mondial sell-in hors Chine est en hausse de 3 % à fin décembre 2024.

Marchés Poids lourd Remplacement *En millions de pneus*	**2024**	**2023**	**2024/2023**	**2e sem. 2024/2023**	**4e trim. 2024/2023**	**3e trim. 2024/2023**	**1er sem. 2024/2023**	**2e trim. 2024/2023**	**1er trim. 2024/2023**
Europe (1)	25,6	25,7	0 %	+ 3 %	+ 4 %	+ 3 %	- 4 %	- 2 %	- 6 %
Amérique du Nord (2)	33,0	30,8	+ 7 %	0 %	- 1 %	+ 2 %	+ 15 %	+ 15 %	+ 16 %
Amérique du Sud	17,2	16,5	+ 5 %	+ 6 %	+ 2 %	+ 10 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %
Asie hors Chine	21,5	21,9	- 2 %	+ 2 %	+ 4 %	0 %	- 6 %	- 5 %	- 7 %
Afrique Inde Moyen-Orient	30,2	28,9	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %
TOTAL (HORS CHINE)	**127,5**	**123,7**	**+ 3 %**	**+ 3 %**	**+ 3 %**	**+ 3 %**	**+ 3 %**	**+ 4 %**	**+ 3 %**
Chine	38,6	41,3	- 7 %	- 9 %	- 6 %	- 12 %	- 3 %	+ 3 %	- 10 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.
(2) Y compris Amérique centrale.
Estimations Michelin.

En **Europe**, la demande est stable par rapport à l'année précédente. Dans un contexte de tonnes transportées globalement stable, la demande est positive sur les marchés d'Europe occidentale (+ 6 %), tandis que l'Europe centrale et orientale est orientée à la baisse, pénalisée par un marché turc en fort retrait (- 18 %).

En **Amérique du Nord,** la demande est en hausse de 7 % à fin décembre, avec une saisonnalité marquée par les variations de stocks : la marché a enregistré jusqu'à fin juillet une croissance supérieure à 15 % en raison d'imports massifs en anticipation de la hausse des droits anti-dumping sur les produits en provenance de Thaïlande, puis s'est normalisé au second semestre à son niveau de 2023, reflétant une activité de fret globalement stable par rapport à 2023.

En **Amérique du Sud**, la demande est en hausse de 5 % à fin décembre, soutenue par une activité de fret bien orientée notamment au Brésil. Les marques d'import asiatiques renforcent leur pénétration sur ce marché.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, les marchés sont en hausse de 2 %, dont + 3 % en Inde.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN EUROPE

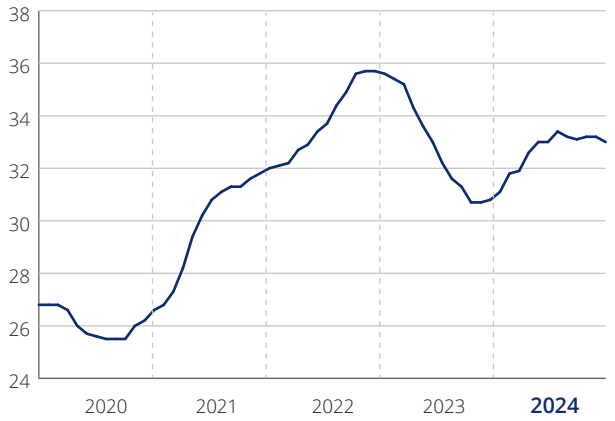
(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

5.1.1 e) Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2024

Mines : le besoin d'équipement en pneus miniers reste soutenu sur le long terme par des besoins croissants d'extraction de minerais. Cependant, le marché pneumatique a été pénalisé en 2024 par l'importante réduction des stocks opérée par les opérateurs miniers, dans un contexte de *supply-chain* normalisée et de pilotage serré de leur trésorerie. La demande a cependant été plus favorable au quatrième trimestre, traduisant le retour à la norme des niveaux de stocks en fin d'année.

Hors-la-route : dans ces segments où le marché pneumatique est presque équilibré entre Première monte et Remplacement, les différentes activités ont évolué de manière contrastée, avec une demande Première monte en baisse significative sur tous les segments, et un Remplacement plus résilient.

En Agricole, les marchés Première monte, prépondérants et très cycliques, reculent de plus de 20% tant dans les Amériques qu'en Europe, pénalisés par la baisse du revenu moyen des agriculteurs liée au cours des produits agricoles et aux aléas climatiques, dans un contexte de taux d'intérêt élevés. En Remplacement, le marché est en légère hausse par rapport à 2023, mais reste marqué par une augmentation de la pénétration des marques budget, notamment dans les Amériques.

Sur les activités Construction, la demande est en retrait – de l'ordre de 15% en Première monte, en baisse moins marquée au Remplacement - pénalisée par le ralentissement de la construction individuelle tant en Europe qu'en Amérique du Nord où l'inflation et les taux d'intérêt restent élevés, tandis que l'activité Infrastructure est plus résiliente en Amérique du Nord dans un contexte de croissance de la dépense publique.

Le segment de la Manutention a connu une évolution similaire, avec une baisse de près de 15% en Première monte et une demande stable en Remplacement.

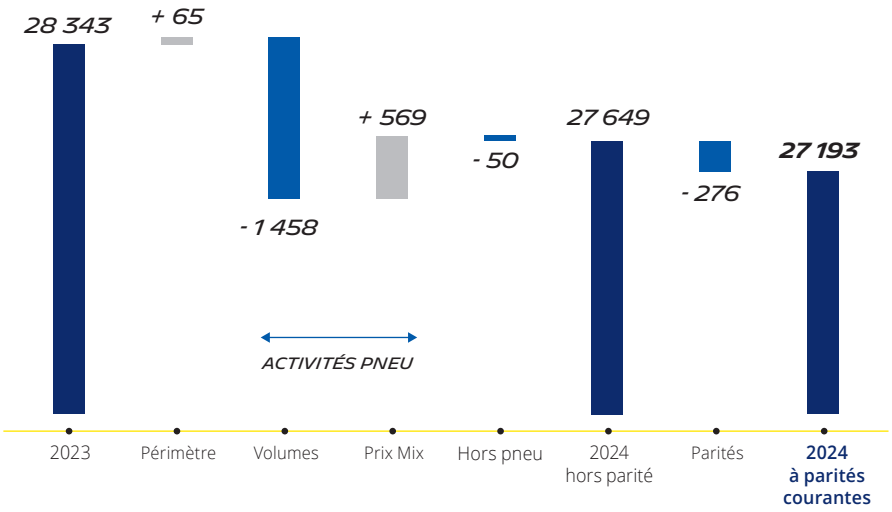
Deux-roues : sur le segment Motorisé, après un premier semestre pénalisé par les mauvaises conditions météorologiques, le deuxième semestre a marqué un rebond sur les segments Moto loisir et Scooter *premium*. En Vélo, le marché reste fragile, particulièrement en Première monte qui a vu une consolidation du secteur s'opérer depuis 2023.

Avion : le marché de l'aviation commerciale poursuit sa croissance, tiré notamment par la hausse de la demande chinoise de vols internationaux, qui restent cependant très en deçà (de l'ordre de 30%) de leur niveau de 2019.

Polymer Composite Solutions : corrélés sur le long terme à la demande du secteur minier, les fondamentaux du marché des bandes transporteuses restent bien orientés mais l'activité 2024 a été pénalisée par des bases de comparaison très élevées de 2023 et une contrainte économique poussant les opérateurs à différer les investissements en nouveaux équipements. Les activités de services, critiques pour la maintenance et l'optimisation des installations, sont en revanche bien orientées.

Dans les autres activités (courroies, joints et tissus de haute technologie, polymères techniques) destinées à de multiples verticales de marchés, la demande mondiale traduit une phase de normalisation liée au déstockage dans la chaine de valeur.

5.1.2 ÉVOLUTION DES VENTES



Les ventes du Groupe s'établissent à 27 193 millions € sur l'année 2024, à comparer à 28 343 millions € lors de l'exercice 2023, soit un retrait de 4,1 %. À parités constantes, la baisse est de 3,1 %.

La variation des ventes d'une année à l'autre s'explique par les facteurs suivants :

- un effet volume défavorable de 5,1 % qui traduit essentiellement :
  - le niveau d'activité très bas de l'ensemble des marchés Première monte auxquels le Groupe est exposé ;
  - des éléments conjoncturels ayant particulièrement pénalisé les activités de spécialité (strict contrôle des exportations, déstockage de certains opérateurs miniers, fermeture d'une mine de grande taille...) ;
  - et la stratégie de sélectivité du Groupe visant à concentrer ses efforts sur les marchés et segments valorisant pleinement ses innovations et technologies ;
- un effet prix-mix positif de 2,0 % : l'effet prix est légèrement favorable (+ 31 millions €), en dépit d'un premier semestre négatif (- 105 millions €) car pénalisé par l'application de clauses dans les contrats indexés, liées notamment au cours des matières premières. L'effet mix est très positif (+ 538 millions €) : il bénéficie à la fois de la priorité donnée aux produits les mieux valorisés (marque MICHELIN, pneus Tourisme de dimension « 18 pouces et plus », chenilles agricoles...), et d'un pilotage efficace des mix géographique et marché (Remplacement vs Première monte) ;
- un impact négatif (- 1,0 %) des parités monétaires : s'il est resté globalement stable en moyenne annuelle face au dollar, l'euro s'est apprécié par rapport à la plupart des autres monnaies, notamment la livre turque, le réal brésilien ou le peso chilien ;
- un effet neutre des activités hors pneu : l'écart de périmètre favorable (+ 0,2 %), constitué pour l'essentiel par l'intégration de FCG dans le périmètre de consolidation du Groupe au 26 septembre 2023, compense le léger recul des autres activités prises dans leur ensemble, comparées à une référence 2023 extrêmement élevée (niveau d'activité record sur plusieurs domaines, tels que les convoyeurs).

(en millions € et en %)	2024	2e sem. 2024	4e trim. 2024	3e trim. 2024	1er sem. 2024	2e trim. 2024	1er trim. 2024
VENTES	**27 193**	**13 712**	**7 022**	**6 690**	**13 481**	**6 839**	**6 642**
Variation par rapport à la même période de 2023	**- 1 150**	**- 552**	**- 169**	**- 383**	**- 598**	**- 279**	**- 319**
Volumes	- 1 458	- 838	- 333	- 505	- 620	- 333	- 287
Prix mix	+ 569	+ 413	+ 205	+ 208	+ 156	+ 106	+ 50
Parités	- 276	- 110	- 26	- 84	- 166	- 34	- 132
Périmètre	+ 65	+ 6	+ 22	- 16	+ 59	+ 7	+ 52
Ventes non pneu	- 50	- 23	- 37	+ 14	- 27	- 25	- 2
Variation par rapport à la même période de 2023	**- 4,1 %**	**- 3,9 %**	**- 2,4 %**	**- 5,4 %**	**- 4,2 %**	**- 3,9 %**	**- 4,6 %**
Volumes	- 5,1 %	- 5,9 %	- 4,6 %	- 7,1 %	- 4,4 %	- 4,7 %	- 4,1 %
Prix mix	+ 2,0 %	+ 2,9 %	+ 2,9 %	+ 2,9 %	+ 1,1 %	+ 1,5 %	+ 0,7 %
Parités	- 1,0 %	- 0,8 %	- 0,4 %	- 1,2 %	- 1,2 %	- 0,5 %	- 1,9 %
Périmètre	+ 0,2 %	+ 0,0 %	+ 0,3 %	- 0,2 %	+ 0,4 %	+ 0,1 %	+ 0,7 %
Ventes non pneu	- 0,2 %	- 0,2 %	- 0,5 %	+ 0,2 %	- 0,2 %	- 0,4 %	- 0,0 %

5.1.2 a) Évolution des ventes par secteur opérationnel

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

Les données sectorielles de l'exercice 2023 ont été retraitées afin de tenir compte des modifications de périmètres des secteurs intervenues en 2024. Ces modifications concernent principalement l'activité Deux-roues qui est désormais intégrée au le secteur « Automobile, Deux-roues et distribution associée » pour refléter l'organisation du Groupe.

Le secteur « Activités de spécialités » comprend désormais les activités pneumatiques Mines, Hors-la-route et Avion, ainsi que les *Polymer Composite Solutions*. Les activités de Solutions Connectées sont essentiellement comprises dans le secteur « Transport routier et distribution associée ».

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

	Nouveau périmètre	Ancien périmètre						
(en millions €)	2024	2024	2e sem. 2024	4e trim. 2024	3e trim. 2024	1er sem. 2024	2e trim. 2024	1er trim. 2024
GROUPE	**27 193**	**27 193**	**13 712**	**7 022**	**6 690**	**13 481**	**6 839**	**6 642**
Automobile, Deux-roues et distribution associée	14 667	14 084	7 237	3 728	3 509	6 847	3 471	3 376
Transport routier et distribution associée	6 599	6 663	3 400	1 730	1 670	3 263	1 668	1 595
Activités de spécialités et distribution associée	5 927	6 446	3 075	1 564	1 511	3 371	1 700	1 671
Variation par rapport à la même période de 2023	**- 4,1 %**	**- 4,1 %**	**- 3,9 %**	**- 2,4 %**	**- 5,4 %**	**- 4,2 %**	**- 3,9 %**	**- 4,6 %**
Automobile, Deux-roues et distribution associée	- 1,3 %	- 1,8 %	- 1,1 %	+ 0,0 %	- 2,2 %	- 2,5 %	- 2,7 %	- 2,3 %
Transport routier et distribution associée	- 4,9 %	- 4,5 %	- 5,0 %	- 4,0 %	- 6,0 %	- 3,9 %	- 1,9 %	- 6,0 %
Activités de spécialités et distribution associée	- 9,4 %	- 8,3 %	- 8,8 %	- 5,8 %	- 11,6 %	- 7,9 %	- 8,1 %	- 7,6 %

5.1.2 b) Automobile, Deux-roues et distribution associée – Analyse des ventes

Les ventes du secteur Automobile, Deux-roues et distribution associée s'élèvent sur l'année 2024 à 14 667 millions €, soit une baisse de 1,3 % par rapport à 2023.

Les volumes vendus, en baisse de 1,6 % sur l'ensemble de l'année, reflètent un recul plus marqué à la Première monte qu'au Remplacement, du fait de facteurs externes (en particulier un marché automobile orienté à la baisse) et du pilotage interne de l'équilibre des ventes du Groupe entre Première monte et Remplacement.

Automobile :

En **Première monte**, le recul des ventes du Groupe tient d'abord du ralentissement de l'activité des constructeurs automobiles avec un marché globalement en retrait de 2% en 2024 par rapport à 2023, en particulier en Europe et en Amérique du Nord. Deux phénomènes de marché ont également pénalisé les ventes : d'une part le ralentissement temporaire de l'expansion des véhicules électriques, segment sur lequel le Groupe est volontairement surexposé du fait de son leadership technologique ; d'autre part un rééquilibrage du marché automobile vers des véhicules de gamme moins *premium,* donc moins favorables au Groupe, après une période de pénurie post-covid qui avait vu les constructeurs favoriser leurs gammes à plus forte valeur ajoutée. Enfin, les parts de compte du Groupe chez certains constructeurs ont pu évoluer du fait de la volonté du Groupe d'assurer la juste valorisation de son savoir-faire technologique.

En **Remplacement**, les ventes en volume sont en léger retrait par rapport à 2023, principalement à la suite de choix pilotés par le Groupe visant à conforter son positionnement sur les segments les plus créateurs de valeur. Ainsi les baisses de ventes concernent principalement les segments de pneumatiques les plus banalisés, tels que ceux de petites dimensions et les marques de tiers 2 et 3.

La part des ventes en dimensions « 18 pouces et plus » continue d'augmenter significativement, à la faveur d'un marché en forte croissance sur lequel le Groupe maintient ses positions. Il a également réalisé de très bonnes ventes sur le segment Hiver, s'appuyant notamment sur le lancement, en septembre, de sa nouvelle gamme de référence MICHELIN Alpin 7.

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie de distribution en développant d'une part le modèle franchisé dans la distribution physique et d'autre part sa présence sur le canal du *e-retail,* s'appuyant notamment sur Allopneus, Blackcircles et Tyroola. La bonne efficacité opérationnelle de ces entités a permis une croissance des ventes significative sur l'année 2024.

En **Europe,** les ventes sont en léger retrait et très contrastées, avec une Première monte en net recul et un Remplacement en hausse. L'Europe du Sud (France, Espagne, Italie) a été particulièrement dynamique en fin d'année, portée par les segments Hiver et Toutes Saisons. De manière plus générale, les pneumatiques de dimensions « 18 pouces et plus » ont poursuivi leur croissance soutenue. Enfin, sur les segments de moindre valeur, nos marques tier 2 (KLEBER notamment) ont tiré profit de leur excellent positionnement pour continuer à croître.

En **Amérique du Nord,** les ventes en volume sont en recul sur l'année. La croissance des ventes « 18 pouces et plus » sur le marché du Remplacement ainsi que le lancement réussi du pneu tout-terrain BFGOODRICH KO3 n'ont pas suffi à compenser le recul marqué de la Première monte et les difficultés ponctuelles rencontrées sur la marque UNIROYAL (stocks élevés constitués chez les distributeurs fin 2023 et difficultés de solvabilité rencontrées par un acteur clé de la distribution nord-américaine).

En **Amérique du Sud,** les volumes sont globalement en décroissance, impactés notamment par les imports massifs de pneus asiatiques à bas coût venant concurrencer les plus petites dimensions, et par les variations brutales de certaines parités monétaires ayant amené le Groupe à adapter ses politiques de prix et/ou de crédit afin de préserver son résultat.

En **Chine,** le recul des ventes Première monte a été moins marqué que dans la plupart des autres régions, au sein d'un marché soutenu par l'export et par les incitations gouvernementales. Au Remplacement, les ventes reculent au bénéfice du mix : la baisse porte sur les segments de petites dimensions, alors que le *premium* croît.

En **Asie du Sud-Est**, si les volumes de vente de la Première monte sont pénalisés par un marché en net recul, ceux du Remplacement sont en hausse significative, tirés principalement par des gains de parts de marché sur les dimensions « 18 pouces et plus ».

En Afrique, Inde, Moyen-Orient, dans un contexte géopolitique délicat dans plusieurs pays, le Groupe a poursuivi le déploiement de sa stratégie de sélectivité des géographies et segments de marché valorisant au mieux son leadership technologique. En Inde, les ventes du Groupe demeurent contraintes par les restrictions à l'importation, malgré des avancées notables sur le sujet grâce à l'octroi de licences.

Deux-roues : dans un environnement global pas encore totalement stabilisé après une bulle d'activité post-covid, notamment concernant la chaîne de valeur du Vélo, le Groupe affiche d'excellents résultats. Les volumes de ventes sont en hausse sur tous les segments et dans toutes les régions, à l'exception de l'Asie où le Groupe réduit volontairement son exposition aux marques les moins bien positionnées. Ce pilotage, couplé à une plus grande sélectivité en Première monte permet d'afficher également un effet prix-mix favorable.

Les ventes de **Michelin Lifestyle**, réalisées principalement sur les secteurs de la gastronomie, de l'hôtellerie et des voyages, enregistrent une forte croissance en 2024. Michelin Lifestyle reste un vecteur inégalé du rayonnement de la marque MICHELIN et de son positionnement *premium,* générant un flux considérable de visiteurs sur ses plateformes.

5.1.2 c) Transport routier et distribution associée – Analyse des ventes

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élèvent sur l'année 2024 à 6 599 millions €, soit une baisse de 4,9 % par rapport à 2023.

L'environnement a été globalement compliqué pour les manufacturiers de pneumatiques poids lourds *premium* sur l'année 2024 : d'une part les marchés Première monte ont été orientés à la baisse, après une année 2023 dynamique ; d'autre part la légère croissance facialement affichée par les marchés du Remplacement a été largement portée par des vagues d'imports de pneumatiques à bas coût en provenance d'Asie. Dans ce contexte, les volumes vendus sont en baisse de 6,1 % par rapport à l'année précédente, mais le pilotage réalisé par le Groupe a permis de délivrer des effets prix et mix positifs.

En Première monte, les deux principaux marchés sur lesquels opère le Groupe ont nettement reculé en 2024, après une année 2023 tirée par la mise en place d'une nouvelle norme anti-pollution en Amérique du Nord et par la fin du rattrapage post-Covid en Europe. Les volumes ont donc logiquement baissé, en parallèle d'une renégociation de contrats effectuée avec la plupart des constructeurs partenaires afin d'assurer la juste valorisation de la technologie du groupe Michelin. En Amérique du Sud, le Groupe a su pleinement profiter du rebond du marché en préservant ses parts de marché.

En **Remplacement,** le marché, hors Chine et retraité des imports de pneus à bas coût, a affiché une stabilité globale. Sur ce terrain de jeu, le Groupe a presque réussi à maintenir ses parts de marché, tout en poursuivant sa stratégie de priorisation de la marque MICHELIN et de ses produits les plus évolués offrant aux flottes un meilleur coût total de possession. Cela s'est traduit par le lancement des nouvelles gammes MICHELIN X® MULTI ENERGY™ 2 et MICHELIN X® LINE ENERGY™ 3, aux performances énergétiques optimales, ainsi que par l'accroissement continu des activités de Solutions Connectées via l'offre MICHELIN CONNECTED MOBILITY.

En **Europe,** les ventes à destination du marché Remplacement sont stables en volume et augmentent en valeur. Elles sont portées par la résilience du marché Europe du sud (France, Espagne, Italie), qui compense la baisse en Europe centrale, ainsi que par la croissance du segment des camionnettes.

En **Amérique du Nord,** le mix des ventes est très favorable grâce à la hausse des ventes en volume à la marque MICHELIN et, dans une moindre mesure, BFGOODRICH. L'activité rechapage recule en revanche sur l'année, sous l'effet notamment d'une compétition accrue des pneus asiatiques à bas coût, dont les imports ont été élevés durant le premier semestre.

En **Amérique du Sud,** en dépit de volumes en hausse à la Première monte, grâce au rebond des marchés et au maintien de ses parts de marché par le Groupe, les ventes sont globalement en baisse sur l'année. Cela tient principalement d'un appauvrissement du marché du Remplacement, en particulier au Brésil, où celui-ci est désormais constitué pour moitié de pneus importés à bas coût. Dans ce contexte, le Groupe a poursuivi sa stratégie de sélectivité, afin de préserver sa marge.

En **Asie (hors Chine)** et en **Afrique, Inde, Moyen-Orient,** le Groupe a poursuivi son approche de ciblage des segments de marché qui valorisent pleinement l'offre MICHELIN et son contenu technologique.

5.1.2 d) Activités de spécialités et distribution associée – Analyse des ventes

Mines : dans un marché des minerais toujours bien orienté sur le long-terme, tiré par la demande croissante en métaux notamment pour répondre aux besoins de la transition énergétique, les ventes du Groupe ont été pénalisées par des éléments conjoncturels. Le processus de déstockage entamé par certains opérateurs miniers au second semestre de 2023 s'est poursuivi progressivement jusqu'à arriver à son terme en fin d'année 2024. L'activité de la région Europe et Asie centrale a été largement ralentie par le renforcement des mesures de contrôle des exportations. Enfin la région Amérique centrale a souffert de la fermeture d'une mine de grande taille au Panama. Outre ces éléments ponctuels, les ventes de l'activité minière ont augmenté, tant en volume qu'en valeur, grâce à une très bonne performance opérationnelle et à une offre de produits et services bien adaptés aux priorités de ses clients que sont notamment la productivité et la sécurité de leurs opérations. Cela s'est traduit par des gains de parts de marché et par la croissance significative du volume de services vendus.

Hors-la-route : sur ces activités regroupant l'agricole, la manutention et la construction, les ventes ont été fortement pénalisées par des marchés Première monte en net recul sur tous les segments. Cela n'a pas empêché le Groupe de lancer de nouveaux produits emblématiques de son leadership technologique, à l'image du pneu MICHELIN CEREXBIB 2, destiné à la nouvelle moissonneuse-batteuse CR11 de NEW HOLLAND, permettant de réduire significativement la compaction des sols et donc de répondre aux défis agricoles de demain.

Au Remplacement, sur des marchés ayant affiché une évolution plus contrastée, le Groupe a poursuivi sa stratégie de priorisation des segments clés. Dans l'agricole, le Groupe a gagné des parts de marché en Europe, en ciblant notamment les ventes de pneumatiques à destination des tracteurs de forte puissance. Dans la construction, le Groupe s'est retiré des pneus *bias* et chenilles destinés aux équipements de construction compacts pour se concentrer sur la technologie radiale, et a annoncé la cession de deux usines et de la marque CAMSO.

Avion : sur des marchés en légère croissance, le Groupe accroit ses ventes, en particulier sur les régions matures. Le marché Première monte est ralenti dans son développement par les difficultés opérationnelles rencontrées par les constructeurs d'avion, ce qui favorise la balance des ventes vers le Remplacement et bénéficie donc au mix de la ligne business.

Les ventes de ***Polymer Composite Solutions*** sont en léger retrait par rapport à l'année précédente, principalement du fait d'un point de comparaison élevé puisque les résultats enregistrés en 2023 avaient atteint un record notamment sur l'activité de bandes transporteuses. En 2024, dans un contexte économique contraint par la hausse des taux d'intérêt, les opérateurs miniers ont reporté certaines décisions d'investissement, pénalisant les ventes de nouveaux systèmes de bandes transporteuses, effet partiellement compensé par la vente de services de maintenance. Les autres activités (joints, courroies, tissus techniques...) maintiennent globalement leur niveau de ventes, sur des marchés en repli ponctuel, mais dont les perspectives de croissance à moyen et long termes ne sont pas remises en question.

Au total, les ventes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 5 927 millions €, en baisse de 9,4 % par rapport à 2023. L'effet volume, calculé sur les activités pneumatiques uniquement, est de - 9,1 %.

5.1.2 e) Principales variations monétaires

Les ventes du Groupe s'établissent en baisse de 4,1 % à taux de change courant.

Cette évolution inclut un effet défavorable de change de 1,0 % (soit un effet négatif de 276 millions € sur les Ventes) lié à la dépréciation de nombreuses devises par rapport à l'euro sur l'année 2024, notamment le yuan chinois et la réal brésilien. Le dollar américain, qui représente presque 40 % des ventes du Groupe, est resté relativement stable, en moyenne, par rapport à l'euro.

Cours moyen	2024	2023	Variation
EUR/USD	1,082	1,082	+ 0,1 %
EUR/CNY	7,788	7,656	+ 1,7 %
EUR/BRL	5,802	5,401	+ 7,4 %
EUR/CAD	1,482	1,460	+ 1,5 %
EUR/GBP	0,847	0,870	- 2,7 %
EUR/AUD	1,639	1,627	+ 0,7 %
EUR/JPY	163,659	151,564	+ 8,0 %
EUR/MXN	19,705	19,177	+ 2,8 %
EUR/CLP	1 020,210	905,955	+ 12,6 %
EUR/THB	38,152	37,617	+ 1,4 %

La répartition des ventes par devise, sur l'année, est la suivante :

Devises	%	Devises	%
USD	39 %	CLP	1 %
EUR	32 %	THB	1 %
CNY	6 %	TRY	1 %
BRL	4 %	SEK	1 %
CAD	3 %	TWD	1 %
GBP	3 %	CHF	1 %
AUD	3 %	Autres	2 %
JPY	1 %		
MXN	1 %		
TOTAL			**100 %**

5.1.2 f) Évolution des ventes par zone géographique

(en millions €)	2024	2024/2023	2e sem. 2024	1er sem. 2024
GROUPE	**27 193**	**- 4,1 %**	**13 712**	**13 481**
Europe	9 782	- 1,1 %	4 996	4 786
dont France	*2 572*	*+ 2,8 %*	*1 345*	*1 227*
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	10 493	- 5,5 %	5 254	5 239
Autres zones	6 918	- 5,9 %	3 461	3 457

(en millions €)	2024	En % du total	2023	En % du total
GROUPE	**27 193**		**28 343**	
Europe	9 782	36,0 %	9 891	34,9 %
dont France	*2 572*	*9,5 %*	*2 502*	*8,8 %*
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	10 493	38,6 %	11 098	39,2 %
Autres zones	6 918	25,4 %	7 354	25,9 %

La répartition des ventes du Groupe par grande région est globalement stable entre 2023 et 2024.

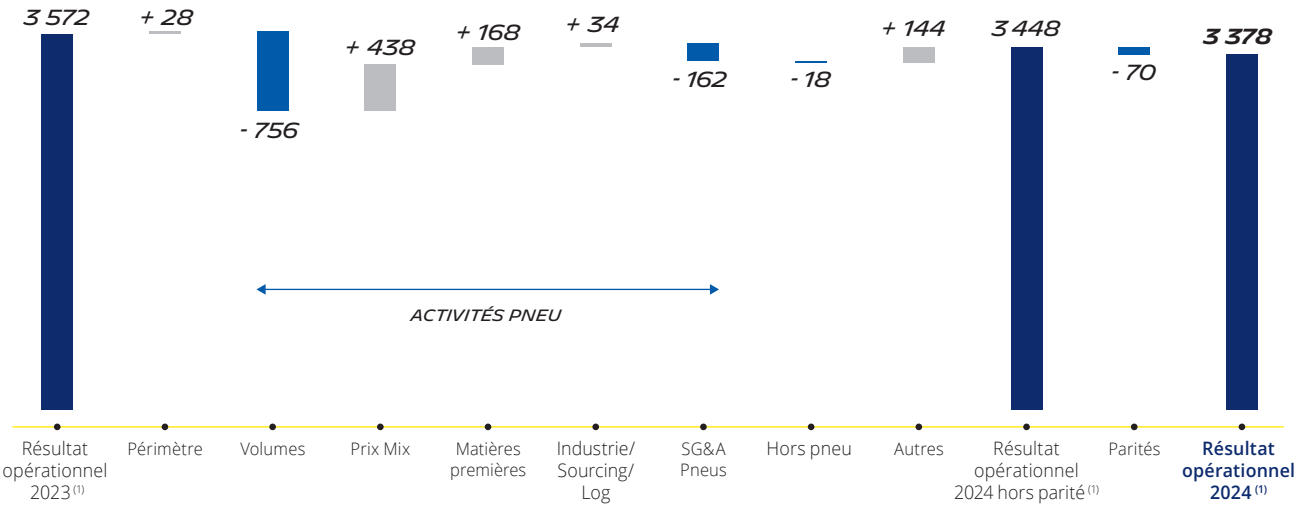
Environ 65 % des ventes du Groupe sont réalisées hors d'Europe et plus de 90 % hors de France.

5.1.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)	2024	2023	2024/2023	2024 (% des ventes)	2023 (% des ventes)
Ventes	**27 193**	**28 343**	**- 4,1 %**		
Coût des ventes	(19 445)	(20 395)	- 4,7 %	71,5 %	72,0 %
MARGE BRUTE	**7 748**	**7 948**	**- 2,5 %**	**28,5 %**	**28,0 %**
Frais commerciaux	(1 204)	(1 210)	- 0,5 %	4,4 %	4,3 %
Frais de recherche et développement	(786)	(756)	+ 4,0 %	2,9 %	2,7 %
Frais administratifs et généraux	(2 290)	(2 336)	- 2,0 %	8,4 %	8,2 %
Autres produits et charges des secteurs	(90)	(74)	+ 21,6 %	0,3 %	0,3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS	**3 378**	**3 572**	**- 5,4 %**	**12,4 %**	**12,6 %**
Autres produits et charges opérationnels	(747)	(920)	**- 18,8 %**	2,7 %	3,2 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**2 631**	**2 652**	**- 0,8 %**	**9,7 %**	**9,4 %**
Coût de l'endettement net	(77)	(198)	- 61,1 %	0,3 %	0,7 %
Autres produits et charges financiers	19	2	+ 850,0 %	0,1 %	0,0 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(88)	(94)	- 6,4 %	0,3 %	0,3 %
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(40)	128	- 131,3 %	0,1 %	0,5 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	**2 445**	**2 490**	**- 1,8 %**	**9,0 %**	**8,8 %**
Impôts sur le résultat	(555)	(507)	+ 9,5 %	2,0 %	1,8 %
RÉSULTAT NET	**1 890**	**1 983**	**- 4,7 %**	**7,0 %**	**7,0 %**
■ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 884	1 983	- 5,0 %	6,9 %	7,0 %
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	6	0	+ 100 %		
RÉSULTAT PAR ACTION *(en €)*					
■ De base	2,65	2,77	- 4,4 %		
■ Dilué	2,62	2,75	- 4,8 %		

5.1.3 a) Analyse du résultat opérationnel des secteurs

(en millions €)



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

Au 31 décembre 2024, le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 3 378 millions €, soit 12,4 % des ventes, contre 3 572 millions € et 12,6 % au 31 décembre 2023.

Cette baisse de 194 millions € du résultat opérationnel des secteurs s'explique par les facteurs suivants :

- un effet périmètre favorable de 28 millions €, porté principalement par l'acquisition de Flex Composite Group à la fin septembre 2023 ;
- un effet volume défavorable de 756 millions € reflétant :
  - la baisse des volumes vendus ;
  - la moindre absorption des coûts fixes résultant du sous-chargement global des usines, dans un contexte de baisse de la production, voire de *ramp-down* de certains sites ;
- un effet prix-mix favorable de 438 millions € qui regroupe :
  - un effet prix légèrement positif, impacté principalement par l'application des clauses de contrats indexés. Celles-ci ont été négatives au premier semestre, puis positives au second, reflétant avec un écart temporel la variation du prix des indices sur lesquelles elles sont basées, dont les matières premières ;
  - un mix très favorable grâce à la conjonction de plusieurs facteurs : la croissance des ventes de pneus de dimension « 18 pouces et plus » en Tourisme et plus généralement des produits *premium,* des ventes à destination du marché Remplacement plus dynamiques que sur la Première monte, dont les marchés ont été en retrait, et un mix géographique positif, permis notamment par le pilotage fin du Groupe ;
- un effet matières premières favorable de 168 millions € traduisant la baisse du coût des matières consommées sur la première partie de l'année et malgré un rebond au second semestre ;
- une évolution légèrement favorable des coûts industriels et logistiques de 34 millions €. L'impact de l'inflation, notamment salariale, et de la fermeture temporaire de certaines usines en fin d'année a été en partie compensé par la baisse des coûts de transport maritime et par les progrès de performance opérationnelle ;
- une évolution défavorable des SG&A (incluant principalement les frais administratifs et généraux, les frais commerciaux et les frais de recherche et développement) des activités Pneu de 162 millions €, traduisant l'effet de l'inflation, en particulier sur la masse salariale ;
- d'autres effets favorables à hauteur de 144 millions €, principalement constitués d'un ajustement des rémunérations variables à verser au titre de l'année 2024 ;
- un effet parité négatif de 70 millions €, reflétant l'impact défavorable de l'appréciation de l'euro par rapport à la plupart des devises, en particulier la livre turque, le peso chilien et le yen japonais.

Les autres produits et charges opérationnels non affectés aux secteurs représentent une charge de 747 millions € en 2024, contre une charge de 920 millions € en 2023. Ces montants sont principalement expliqués par l'impact des provisions pour restructurations industrielles, plus élevées l'année dernière.

Le détail des autres produits et charges opérationnels est précisé dans la note 7 des états financiers consolidés.

5.1.3 b) Résultat opérationnel des secteurs

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

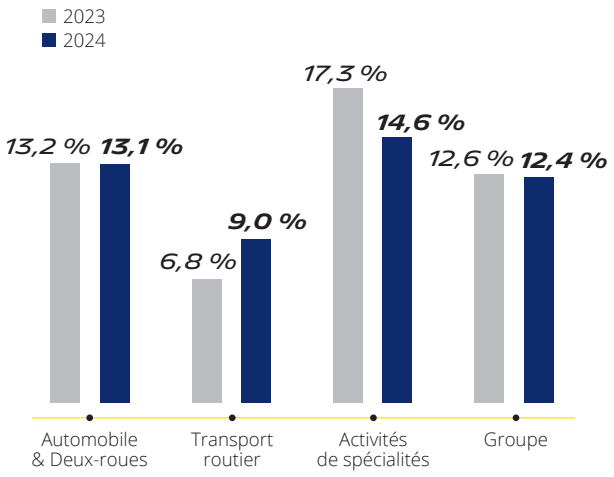
Les données sectorielles de l'exercice 2023 ont été retraitées afin de tenir compte des modifications de périmètres des secteurs intervenues en 2024. Ces modifications concernent principalement l'activité Deux-roues qui est désormais intégrée au le secteur « Automobile, Deux-roues et distribution associée » pour refléter l'organisation du Groupe.

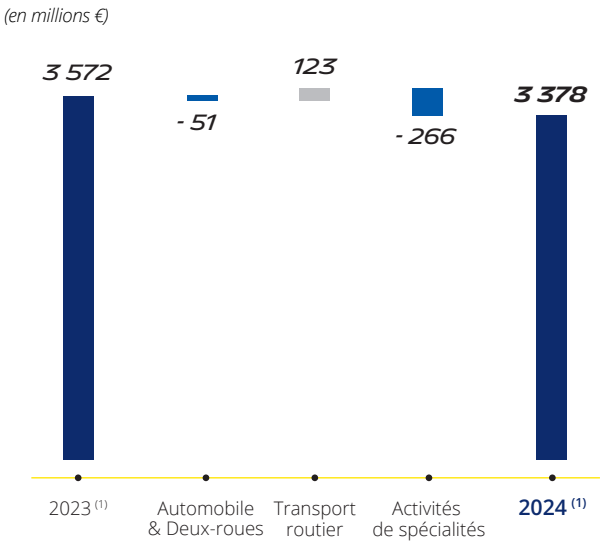
Le secteur « Activités de spécialités » comprend désormais les activités pneumatiques Mines, Hors-la-route et Avion, ainsi que les *Polymer Composite Solutions*. Les activités de Solutions Connectées sont essentiellement comprises dans le secteur « Transport routier et distribution associée ».

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

(en millions €)	2024 (nouveau périmètre)	2023 (nouveau périmètre)	2023 (ancien périmètre)	2024/2023 (nouveau périmètre)
AUTOMOBILE, DEUX-ROUES ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE				
Ventes	14 667	14 859	*14 339*	-1,3 %
Résultat opérationnel du secteur	1 917	1 968	*1 959*	-2,6 %
Marge opérationnelle du secteur	**13,1%**	**13,2%**	***13,7%***	**-0,2 pt**
TRANSPORT ROUTIER ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE				
Ventes	6 599	6 941	*6 975*	-4,9 %
Résultat opérationnel du secteur	597	474	*456*	26,1 %
Marge opérationnelle du secteur	**9,0%**	**6,8%**	***6,5%***	**2,2 pts**
ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE				
Ventes	5 927	6 543	*7 029*	-9,4 %
Résultat opérationnel du secteur	864	1 130	*1 157*	-23,5 %
Marge opérationnelle du secteur	**14,6%**	**17,3%**	***16,5%***	**-2,7 pts**
GROUPE				
Ventes	27 193	28 343	*28 343*	-4,1 %
Résultat opérationnel des secteurs	3 378	3 572	*3 572*	-5,4 %
Marge opérationnelle des secteurs	**12,4%**	**12,6%**	***12,6%***	**-0,2 pt**

Marge opérationnelle des secteurs





(1) Résultat opérationnel des secteurs.

Automobile, Deux-roues et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Automobile, Deux-roues et distribution associée *(en millions €, au nouveau périmètre)*	**2024**	**2023**	**2024/2023**	**2024 (% du total Groupe)**	**2023 (% du total Groupe)**
Ventes	14 667	14 859	- 1,3 %	54 %	52 %
Variation des volumes	- 1,6 %				
Résultat opérationnel du secteur	1 917	1 968	- 2,6 %	57 %	55 %
Marge opérationnelle du secteur	13,1 %	13,2 %	- 0,1 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur** s'est établi à 1 917 millions €, soit 13,1 % des ventes, contre 1 968 millions € et 13,2 % des ventes en 2023 (à périmètre comparable).

En dépit de volumes de vente en baisse (- 1,6 %), impactés par le recul des marchés de Première monte et par la baisse ponctuelle des volumes UNIROYAL en Amérique du Nord en raison de la fragilité d'un distributeur, et d'un effet prix globalement négatif du fait de l'impact des clauses dans les contrats indexés passés avec les constructeurs, le secteur Automobile parvient à maintenir son résultat et sa marge opérationnels à un niveau très proche de celui de 2023. Pour cela, il s'appuie en particulier sur un effet mix très favorable, permis par la priorité donnée aux segments de marché les plus générateurs de valeur, notamment l'augmentation continue des ventes sur les pneus de dimension « 18 pouces et plus » et par le dynamisme du marché Remplacement par rapport à celui de la Première monte.

La Distribution accroit son impact sur les ventes du secteur et maintient sa contribution à son résultat, globalement neutre.

L'évolution des parités impacte négativement le résultat du secteur.

Transport routier et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Transport routier et distribution associée *(en millions €, au nouveau périmètre)*	**2024**	**2023**	**2024/2023**	**2024 (% du total Groupe)**	**2023 (% du total Groupe)**
Ventes	6 599	6 941	- 4,9 %	24 %	24 %
Variation des volumes	- 6,1 %				
Résultat opérationnel du secteur	597	474	+ 26,1 %	18 %	13 %
Marge opérationnelle du secteur	9,0 %	6,8 %	+ 2,2 pts		

Le **résultat opérationnel du secteur** s'élève à 597 millions €, représentant 9,0 % des ventes, à comparer à 474 millions € et 6,8 % des ventes à fin 2023 (à périmètre comparable).

Le secteur Transport routier confirme le rebond de son résultat amorcé au premier semestre 2024, dans un contexte pourtant pénalisé par des marchés Première monte très défavorables en Europe et en Amérique du Nord et par un outil industriel en cours de transformation importante suite aux annonces de restructurations en Allemagne, en Pologne et en Chine.

Les volumes baissent de 6,1 %, reflétant principalement une baisse conjoncturelle de la demande en Première monte et la poursuite de la stratégie de redéploiement du Groupe sur les segments et géographies générateurs de valeur. Celle-ci a en revanche favorisé un effet mix très favorable, complété par un effet prix également positif, alimenté par une renégociation des contrats avec les constructeurs permettant une meilleure valorisation de l'apport technologique des produits du Groupe.

Les activités de Solutions Connectées, regroupées sous la marque *Michelin Connected Fleets,* poursuivent leur progression basée principalement sur un pilotage plus strict et une meilleure efficacité opérationnelle. Elles contribuent positivement au résultat du secteur.

L'évolution des parités impacte négativement le résultat du secteur.

Activités de spécialités et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Activités de spécialités et distribution associée *(en millions €, au nouveau périmètre)*	**2024**	**2023**	**2024/2023**	**2024 (% du total Groupe)**	**2023 (% du total Groupe)**
Ventes	5 927	6 543	- 9,4 %	22 %	23 %
Variation des volumes	- 9,1 %				
Résultat opérationnel du secteur	864	1 130	- 23,5 %	26 %	32 %
Marge opérationnelle du secteur	14,6 %	17,3 %	- 2,7 pts		

Le **résultat opérationnel du secteur** s'élève à 864 millions € soit 14,6 % des ventes, contre 1 130 millions € et 17,3 % des ventes en 2023 (à périmètre comparable).

Les volumes de vente des activités pneumatiques sont en retrait significatif sur l'année (- 9,1 %), pénalisés d'une part par les marchés Première monte de l'activité Hors-la-route en net déclin (Agriculture et Construction en premier lieu), et d'autre part par des événements conjoncturels ayant impacté l'activité minière (déstockage chez certains opérateurs, fermeture d'une mine de grande taille au Panama et renforcement des mesures de contrôle des exportations). L'effet prix est légèrement négatif sur l'année, en dépit d'un second semestre favorable, du fait de la part relativement importante de contrats indexés dans le secteur des activités de spécialité. En revanche le mix (porté par la meilleure évolution des ventes au Remplacement qu'à la Première monte et par la priorité donnée aux segments mieux valorisés) et la performance opérationnelle sont favorables.

Le résultat des activités *Polymer Composite Solutions* est en léger recul par rapport à l'année précédente du fait d'une base de comparaison 2023 très élevée, notamment sur le segment des bandes transporteuses. Dans la continuité du premier semestre, les ventes ont été pénalisées par un niveau d'investissement relativement bas, en particulier dans les secteurs de la construction ou des infrastructures minières et par une correction de marchés de loisir après le boom post-Covid, à l'exemple de celui des bateaux semi-rigides. Néanmoins, la souplesse de l'organisation interne et la diversité des marchés de destination ont permis de préserver un niveau de marge opérationnelle similaire à celui de 2023.

L'évolution des parités impacte négativement le résultat du secteur.

5.1.3 c) Autres éléments du compte de résultat

Matières premières

Le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût des ventes est estimé à 5,6 milliards € en 2024 contre 5,9 milliards € en 2023.

Cette évolution du coût total est liée :

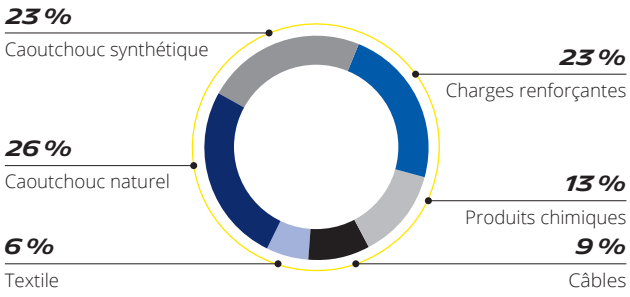
- au prix et au mix des achats de matières premières du Groupe ;
- à la baisse des volumes de vente et de production, accentuée par la réduction des stocks ;
- à la valorisation des stocks (matières premières, produits semi-finis, produits finis) obtenue avec la méthode du prix moyen pondéré. Celle-ci tend à lisser et retarder les évolutions des coûts d'achat de la période, compte tenu du délai entre les achats de matières premières et la vente d'un produit fini ;
- à la variation des parités monétaires qui correspond à (i) l'effet de conversion en devise de consolidation des coûts d'achat en devises locales des sociétés consommatrices et (ii) une variation résiduelle résultant, pour les sociétés consommatrices, de l'effet de change entre leur devise locale et la devise d'achat de leurs matières premières.

Les cours du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage d'environ trois à six mois.

Sur la base des estimations de volumes de production 2024, le Groupe évalue l'impact en année pleine sur ses coûts d'achat (« *cash out* ») de la variation des cours du caoutchouc naturel et du pétrole de la manière suivante :

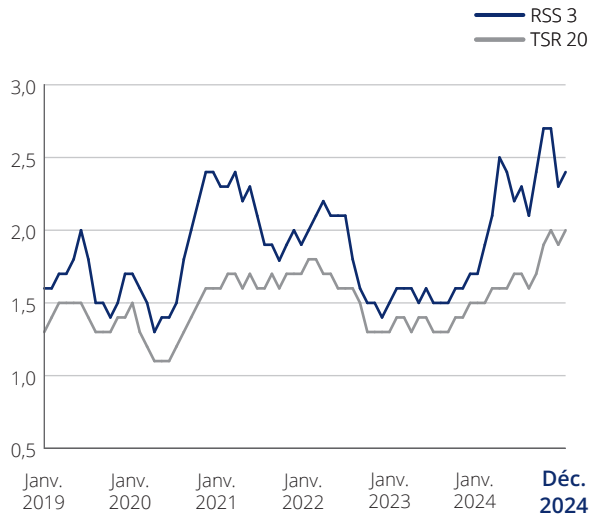
- une variation de 0,10 USD par kg sur le cours du caoutchouc naturel génère un impact de l'ordre de 87 millions USD sur les coûts d'achat ;
- une variation de 1 USD par baril sur le cours du pétrole entraîne un impact de 7 millions USD sur les coûts d'achat.

RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2024 (5,6 MILLIARDS €)

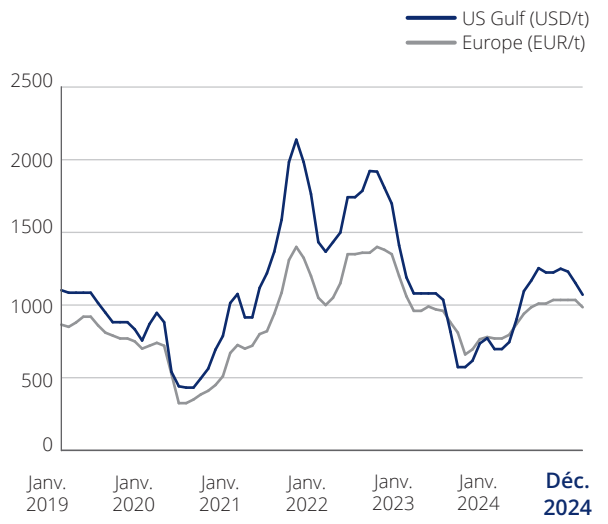


ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



Frais de personnel et effectifs

Les **frais de personnel** s'élèvent à 7 622 millions €, soit 28,0 % des ventes, en hausse de 221 millions € par rapport à 2023. Cette variation s'explique principalement par une politique d'ajustement salariale du Groupe dynamique en 2023 et 2024, sachant que les augmentations s'appliquent généralement à partir du mois de mai et génèrent des effets sur les douze mois qui suivent. Ceci s'inscrit dans le contexte globalement inflationniste des dernières années, qui est en cours de stabilisation.

Les effectifs de fin de période diminuent légèrement : cela s'explique par des mouvements conjoncturels (fermeture effective de certaines activités au dernier trimestre de 2024, cession de l'activité Euromaster au Danemark) et par les efforts de simplification et de réorganisation menés continuellement sur les activités centrales du Groupe.

À fin 2024, 7 603 millions € de charges sont comptabilisées dans le résultat opérationnel des secteurs et 19 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. notes 6 et 7 des États financiers consolidés).

(en millions € et en nombre de personnes)	2024	2023	Variation
Total des frais de personnel	7 622	7 401	+ 3,0 %
En % des ventes	28,0 %	26,1 %	
Effectif inscrit au 31 décembre	129 800	132 500	- 2,0 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	123 500	125 000	- 1,2 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	124 800	125 000	- 0,2 %

Dotations aux amortissements

(en millions €)	2024	2023	Variation
Total des dotations aux amortissements	2 085	2 008	+ 3,8 %
En % des ventes	7,7 %	7,1 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en hausse de 77 millions € par rapport à 2023, à 2 085 millions €. Cette évolution modérée est en ligne avec la reprise des investissements opérée depuis trois ans et ayant atteint leur niveau souhaité.

1 983 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 102 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. notes 6 et 7 des États financiers consolidés).

Frais de transport

(en millions €)	2024	2023	Variation
Frais de transport	1 370	1 485	- 7,7 %
En % des ventes	5,0 %	5,2 %	

Les **frais de transport** s'élèvent à 1 370 millions € à fin 2024, soit une diminution de 7,7 % par rapport à 2023. Cette baisse s'inscrit dans la continuité de l'exercice précédent et s'explique par les facteurs suivants : la réduction des volumes de vente ; la réduction des coûts de transport maritime, obtenue grâce à une contractualisation efficace ; et la performance du Groupe qui est parvenu à améliorer sa productivité logistique, en rationalisant ses modes de livraison de produits finis et en augmentant la part de son ratio « *local to local* ».

Frais commerciaux

(en millions €)	2024	2023	Variation
Frais commerciaux	1 204	1 210	- 0,5 %
En % des ventes	4,4 %	4,3 %	

Les **frais commerciaux** s'élèvent à 1 204 millions € en 2024, globalement stables (- 6 millions €) par rapport à l'année précédente. La baisse des ventes explique en partie la diminution des frais commerciaux, mais son impact est limité par l'inflation salariale.

Frais de recherche et développement

(en millions €)	2024	2023	Variation
Frais de recherche et développement	786	756	+ 4,0 %
En % des ventes	2,9 %	2,7 %	

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 786 millions €, en hausse de 30 millions € par rapport à 2023. Cette hausse traduit la volonté continue du Groupe de maintenir son leadership technologique en termes de performance et de durabilité de ses produits et services, et s'inscrit dans un contexte de déploiement de synergies entre ses activités de pneumatiques et de *Polymer Composite Solutions* qui s'appuient toutes deux sur une recherche fondamentale commune.

Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux,** à 2 290 millions €, diminuent de 46 millions € par rapport à 2023. L'inflation salariale a été plus que compensée par un pilotage rigoureux de ce poste de dépense.

En pourcentage des ventes, les frais généraux et administratifs s'établissent à 8,4 % en 2024, en hausse de 0,2 point par rapport à 2023.

Autres produits et charges des secteurs

Les **autres produits et charges des secteurs** constituent une charge de 90 millions € en 2024, contre une charge de 74 millions € en 2023. Cette hausse s'explique principalement par la mise en œuvre réussie du programme d'actionnariat salarié Bib'Action en 2024.

Autres produits et charges opérationnels

Les **autres produits et charges opérationnels** correspondent aux éléments qui ne participent pas à la mesure de la performance des secteurs opérationnels effectuée par la Direction en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, inhabituel ou anormal.

En 2024, les autres produits et charges opérationnels correspondent à une charge nette de 747 millions €, contre une charge nette de 920 millions € en 2023.

Ces montants sont principalement constitués des coûts engendrés par les restructurations industrielles annoncées par le Groupe au cours des deux dernières années. La baisse de 173 millions € constatée entre les deux exercices s'explique par les coûts supérieurs provisionnés en 2023 suite aux annonces en fin d'année de fermer certaines activités de production aux Etats-Unis et en Allemagne. En 2024, les autres produits et charges opérationnels correspondent principalement aux coûts provisionnés suite à l'annonce de la fermeture future des sites de Cholet et Vannes, en France.

Le détail des autres produits et charges opérationnels est précisé dans la note 7 des États financiers consolidés.

Coût de l'endettement net

(en millions €)	2024	2023	Variation
Coût de l'endettement net	77	198	- 121

À 77 millions €, le **coût de l'endettement net diminue** de 121 millions € par rapport à 2023. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- une diminution significative de 94 millions € de la charge nette d'intérêt qui est portée à 77 millions €, celle-ci résultant :
  - de charges d'intérêt en nette diminution (- 83 millions €), principalement sous l'effet favorable du coût de transformation de la dette en euros dans les différentes devises utilisées par le Groupe ;
  - de produits d'intérêts en légère hausse (11 millions €) grâce à des taux favorables de rémunération de la trésorerie ;
- une baisse de 25 millions € des résultats sur dérivés de taux, principalement liée à la diminution du volume du portefeuille de swaps de devises et à la moindre volatilité sur les taux d'intérêts.

Les frais financiers représentent un coût de 2.1 % de la dette nette du Groupe.

Autres produits et charges financiers

(en millions €)	2024	2023	Variation
Autres produits et charges financiers	19	2	+ 17

Les **autres produits et charges financiers** constituent un gain de 19 millions € en 2024, en progrès de 17 millions € par rapport à 2023. Cette hausse s'explique d'une part par un résultat de change nettement moins défavorable que l'an dernier sur les devises non couvertes, en particulier le peso argentin ; d'autre part par un produit net des actifs financiers en hausse de 15 millions €, suite à la mise en place d'un prêt en 2023 à destination du fonds de pension du Royaume-Uni.

Impôts sur le résultat

(en millions €)	2024	2023	Variation
Résultat avant impôts	2 445	2 490	- 45
Impôts sur le résultat	**(555)**	**(507)**	**- 48**
Impôts courants	(698)	(816)	+ 118
Retenues à la source	(55)	(33)	- 22
Impôts différés	198	342	- 144

La **charge d'impôt** s'élève à 555 millions € en 2024 en hausse de 48 millions € par rapport à 2023. Cette hausse s'explique en partie par l'entrée en vigueur de la réforme Pilier 2 en France en janvier 2024, laquelle se traduite par une augmentation limitée de le charge d'impôt du Groupe de 16 millions € sur l'année.

Les impôts exigibles s'élèvent eux à 753 millions €.

La charge d'impôts 2024 mène à un taux d'imposition effectif de 22,7 % contre 20,4 % l'année précédente. Cette variation s'explique par la non-reconnaissance d'impôts différés actifs en 2024 (essentiellement liés aux activités UK) et par la variation défavorable du résultat des sociétés mises en équivalence en 2024 (à comparer d'une référence 2023 très élevée du fait de la cession de son activité retail par la coentreprise TBC.

Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	2024	2023	Variation
Résultat net	1 890	1 983	- 93
En % des ventes	7,0 %	7,0 %	- 0,0 pt
■ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 884	1 983	- 99
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	6	0	+ 6
Résultat par action (en euros)			
■ De base	2,65	2,77	- 0,12
■ Dilué	2,62	2,75	- 0,13

Le **résultat net** se traduit par un bénéfice de 1 890 millions €, soit 7,0 % des ventes, contre un bénéfice de 1 983 millions € en 2023, représentant également 7,0 % des ventes.

Cette baisse de 93 millions € résulte des éléments suivants :

- éléments favorables :
  - la diminution de 173 millions € des autres produits et charges opérationnels non affectés aux secteurs, essentiellement liés à des provisions pour restructuration moins élevées que l'année précédente ;
  - la baisse du coût de l'endettement net de 121 millions € ;
- éléments défavorables :
  - la diminution du résultat opérationnel des secteurs de 194 millions € ;
  - la baisse de 168 millions € du résultat des sociétés mises en équivalence, comparée à une année 2023 marquée par des gains exceptionnels réalisés par les coentreprises TBC (cession des activités de détail) et Symbio (cession d'un tiers du capital) ;
  - la hausse de la charge d'impôts de 48 millions €.

5.1.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

Pour mémoire – Méthodologie : la variation monétaire au bilan provient essentiellement de la conversion en euros, revalorisée au taux de clôture, des actifs et passifs de l'année précédente.

Actif

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	2 829	2 982	- 153	+ 66	- 219
Immobilisations incorporelles	2 120	1 794	+ 326	+ 28	+ 297
Immobilisations corporelles	12 750	12 260	+ 490	+ 281	+ 209
Droits d'utilisation des actifs de location	1 232	1 082	+ 150	+ 29	+ 121
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 151	1 605	- 454	+ 38	- 492
Titres mis en équivalence	849	871	- 22	+ 33	- 55
Impôts différés actifs	1 081	932	+ 149	+ 11	+ 138
Actifs non courants	**22 013**	**21 526**	**+ 487**	**+ 488**	**- 1**
Stocks	5 699	5 447	+ 252	+ 103	+ 149
Créances commerciales	3 595	3 850	- 255	+ 45	- 299
Actifs financiers à court terme	544	512	+ 32	+ 4	+ 29
Autres actifs à court terme	1 564	1 345	+ 219	+ 29	+ 189
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 936	2 515	+ 1 421	- 9	+ 1 430
Actifs courants	**15 339**	**13 669**	**+ 1 670**	**+ 171**	**+ 1 498**
TOTAL DE L'ACTIF	**37 352**	**35 195**	**+ 2 157**	**+ 658**	**+ 1 497**

Capitaux propres et passif

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	353	357	- 4		- 4
Primes liées au capital	2 326	2 702	- 376		- 376
Réserves	15 946	14 896	+ 1 050	+ 273	+ 777
Intérêts non assortis de contrôle	9	3	+ 6		+ 6
Capitaux propres	**18 634**	**17 958**	**+ 676**	**+ 273**	**+ 402**
Dettes financières à long terme	4 934	4 672	+ 262	- 1	+ 263
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	872	738	+ 134	+ 19	+ 114
Provisions pour avantages du personnel	2 730	2 726	+ 4	+ 41	- 36
Provisions et autres passifs à long terme	928	860	+ 68	+ 5	+ 63
Impôts différés passifs	544	497	+ 47	+ 19	+ 28
Passifs non courants	**10 008**	**9 493**	**+ 515**	**+ 83**	**+ 433**
Dettes financières à court terme	1 375	591	+ 784	+ 173	+ 611
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	258	241	+ 17	+ 5	+ 12
Dettes fournisseurs	3 086	3 075	+ 9	+ 49	- 38
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	689	530	+ 159	+ 29	+ 130
Provisions et autres passifs à court terme	3 302	3 307	- 5	+ 36	- 41
Passifs courants	**8 710**	**7 744**	**+ 964**	**+ 292**	**+ 674**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	**37 352**	**35 195**	**+ 2 155**	**+ 648**	**+ 1 508**

5.1.4 a) Goodwill

Au 31 décembre 2024, le montant des **goodwill** diminue de 219 millions €, par rapport au 31 décembre 2023, hors effet des variations monétaires Cette baisse s'explique essentiellement par la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de la société Flex Composite Group (FCG), leader européen des tissus et films de haute technologie. Un goodwill provisoire de 576 millions € avait alors été reconnu. Cette année, l'allocation du prix d'acquisition a conduit à la reconnaissance d'un goodwill final, ajusté à 327 millions €, soit une diminution de 249 millions €.

5.1.4 b) Immobilisations incorporelles

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à 2 120 millions €, en hausse de 297 millions € par rapport au 31 décembre 2023, hors effet des variations monétaires. Cette hausse est la conséquence de l'allocation du prix d'acquisition de FCG, mentionnée ci-dessus, et qui a contribué à reconnaitre la valeur des marques et relations clients attachées en immobilisations incorporelles.

5.1.4 c) Immobilisations corporelles

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 12 750 millions € au 31 décembre 2024, en hausse de 209 millions € hors effets des variations monétaires. Cette augmentation modérée reflète la stratégie du Groupe de rattrapage d'investissements depuis 2022, faisant suite aux années de ralentissement lié à la crise sanitaire Covid 19.

En 2024, les investissements en immobilisations corporelles s'élèvent à 1 901 millions € contre 2 004 millions € en 2023. Les trois quarts sont alloués aux équipements industriels (plus de détails en note 12.2 des états financiers consolidés).

5.1.4 d) Droits d'utilisation des actifs de location

Les **droits d'utilisation des actifs de location**, identifiés séparément des immobilisations corporelles, s'élèvent à 1 232 millions € au 31 décembre 2024, en hausse de 121 millions €, hors effet des variations monétaires, par rapport au 31 décembre 2023. Les nouveaux contrats de location des terrains et constructions sont supérieurs aux amortissements des contrats passés, notamment du fait de la mise en service d'un centre logistique en Ontario (Canada).

5.1.4 e) Actifs financiers et autres actifs à long terme

Les **actifs financiers et autres actifs à long terme,** à 1 151 millions €, diminuent sur l'année 2024 de 492 millions € hors variation des parités monétaires. Cette variation provient principalement de deux éléments :

- une baisse nette des prêts et dépôts liée :
  - d'une part au rachat des actifs du plan de pension actuel du Royaume-Uni, entrainant la liquidation quasi-totale du compte séquestre attaché,
  - et d'autre part au reclassement à court terme de la tranche restante du dividende de TBC distribué en 2023 ;
- une diminution des excédents de plans de retraite provenant principalement de la signature d'un contrat d'externalisation de type « *Buy-in* » avec l'assureur Aviva, relatif aux plans de pension (régimes à prestations définies) des sociétés anglaises du groupe Michelin.

5.1.4 f) Titres mis en équivalence

Les **titres mis en équivalence,** à 849 millions €, diminuent sur l'année de 55 millions € hors effet des variations monétaires. Cette légère baisse provient notamment du changement de méthode de consolidation de la société Watèa suite à la prise de contrôle de la société par le groupe Michelin.

5.1.4 g) Impôts différés

Au 31 décembre 2024, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés** de 537 millions €, en hausse de 110 millions € par rapport à fin 2023, hors effet des variations monétaires. Cette augmentation des impôts différés nets est principalement due aux restructurations annoncées en 2024 et à la reconnaissance d'impôts différés actifs au Mexique.

5.1.4 h) Besoin en fonds de roulement opérationnel

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023	Variation	2024 (% des ventes)	2023 (% des ventes)
Stocks	5 699	5 447	+ 252	21,0 %	19,2 %
Créances commerciales	3 595	3 850	- 255	13,2 %	13,6 %
Dettes fournisseurs	(3 086)	(3 075)	- 11	- 11,3 %	- 10,8 %
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	(689)	(530)	- 159	- 2,5 %	- 1,9 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**5 519**	**5 692**	**- 173**	**20,3 %**	**20,1 %**

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** diminue de 173 millions €, la baisse des créances commerciales et des dettes fournisseurs (prises au sens large) ayant plus que compensé la hausse des stocks en valeur.

Les **stocks** s'élèvent à 5 699 millions € à fin 2024, en hausse de 252 millions € par rapport à fin 2023. Cette variation s'explique par :

- un effet défavorable de 103 millions € des variations monétaires ;
- l'impact de la hausse du coût moyen des matières premières sur l'année 2024, qui se traduit par un effet prix défavorable dans l'ensemble du poste stock ;
- cela est en partie compensé par un pilotage efficace des stocks avec des volumes inférieurs à leur niveau de fin 2023, tant sur les matières premières et semi-finis que sur les produits finis.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 3 595 millions €, en baisse de 255 millions € par rapport à fin 2023, en dépit de variations monétaires défavorables (+ 45 millions €). Cette baisse remarquable s'explique bien sûr par les volumes de ventes, mais aussi par des actions efficaces prises sur les conditions de paiement (afin d'en réduire les délais) et sur les retards de paiement (afin de les limiter).

Les **dettes fournisseurs,** y compris celles de **fournisseurs sous contrat de cession de créances,** s'élèvent à 3 775 millions €, en hausse de 170 millions € par rapport au 31 décembre 2023. Cette évolution s'explique d'une part par l'impact des variations monétaires (+ 78 millions €) et d'autre part par les effets de l'inflation sur les coûts unitaires des matières achetées.

5.1.4 i) Trésorerie

La **trésorerie**, à 3 936 millions €, est en nette hausse (+ 1 430 millions €) par rapport au 31 décembre 2023, hors effet des variations monétaires. Cette performance est le résultat de plusieurs composantes :

- éléments d'augmentation de la trésorerie :
  - un cash-flow libre exceptionnellement favorable à 2 226 millions €,
  - une hausse de la dette financière de 650 millions €, principalement portée par une émission obligataire d'une valeur de 1 milliard € réalisée au mois de mai 2024 ;
- éléments de diminution de la trésorerie :
  - la distribution de dividendes à hauteur de 961 millions €,
  - la réalisation d'un programme de rachat d'actions pour un coût total de 502 millions €.

5.1.4 j) Capitaux propres

À 18 634 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en augmentation de 675 millions € par rapport au 31 décembre 2023, y compris 273 millions € de variation des parités monétaires.

La hausse de 402 millions € hors variations monétaires s'explique principalement par :

- la contribution du résultat global de la période pour 1 617 millions €, qui inclut notamment :
  - le résultat net de la période qui s'élève à 1 890 millions €,
  - l'impact défavorable des engagements postérieurs à l'emploi pour 138 millions €,
  - l'impact défavorable des variations de juste valeur des investissements en actions non consolidées pour - 44 millions € ;
- l'effet du paiement de dividendes et autres versements pour 966 millions € ;
- l'impact de l'annulation des actions préalablement rachetées, pour un montant de 502 millions € ;
- l'émission de nouvelles actions, notamment dans le cadre du plan d'actionnariat salarié Bib'Action, pour 122 millions € ;
- l'effet du coût des services liés aux plans de rémunération (actions de performance) pour un montant de 61 millions € ;

Au 31 décembre 2024, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 352 873 636 €, composé de 705 747 272 actions en circulation, correspondant à 998 581 514 droits de vote.

5.1.4 k) Endettement net

L'endettement net au 31 décembre 2024 s'élève à 3 112 millions €, en baisse de 169 millions € par rapport au 31 décembre 2023, laquelle provient principalement des éléments suivants :

- un cash-flow libre positif de 2 226 millions € ;
- des distributions à hauteur de 965 millions €, dont 961 millions € de dividendes ;
- un programme de rachats d'action d'un impact de 502 millions € ;
- un plan d'actionnariat salarié d'un montant de 37 millions € ;
- l'enregistrement de nouveaux contrats de locations pour 414 millions € ;
- des variations monétaires pour 208 millions €.

Évolution de la dette financière nette

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
AU 1ER JANVIER	**3 281**	**4 320**
Cash-flow libre avant acquisitions et financement des co-entreprises et entreprises associées	- 2 214	- 2 804
Acquisitions et cessions	- 1	+ 666
Financement net des co-entreprises et entreprises associées	- 8	- 205
Cash-flow libre après acquisitions	**- 2 225**	**- 2 343**
Dividendes et autres distributions	+ 965	+ 896
Rachats d'actions	+ 502	+ 0
Nouveaux contrats de location	+ 414	+ 363
Parités monétaires	+ 208	+ 25
Autres	- 33	+ 20
AU 31 DÉCEMBRE	**3 112**	**3 281**
VARIATION	**-169**	**-1 039**

Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2024 s'établit à 16,7 %, par rapport à un ratio de 18,3 % à fin 2023. Cette évolution s'explique principalement par la diminution de l'endettement net par rapport à 2023, dans un contexte de contribution très favorable du cash-flow libre, alors que dans le même temps les capitaux propres ont crû plus modérément.

Notations financières

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), la Compagnie Financière Michelin (CFM) et la Compagnie Financière Michelin (CFM) Suisse SA bénéficient des notations financières sollicitées ci-après :

		CGEM	Compagnie Financière Michelin	CFM Suisse SA
Court terme	Standard & Poor's	A-1	A-1	A-1
	Fitch	F1	F1	F1
	Scope	S-1	S-1	S-1
Long terme	Standard & Poor's	A	A	A
	Fitch	A	A	A
	Scope	A	A	A
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable	Stable
	Fitch	Stable	Stable	Stable
	Scope	Stable	Stable	Stable

Le 31 mars 2025, l'agence Standard & Poor's a rehaussé la note à long terme du Groupe de « A- » à « A », avec une perspective stable. La note à court terme a également été rehaussée de « A-2 » à « A-1 ».

Le 21 février 2025, l'agence Fitch Ratings a rehaussé la note à long terme du Groupe de « A- » à « A », avec une perspective stable. La note à court terme a également été rehaussée de « F2 » à « F1 ».

L'agence de notation européenne Scope a publié pour la première fois la note qu'elle attribue au Groupe le 12 juillet 2024.

Depuis le 1er juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a cependant relevé la notation long terme de CGEM à « A2 » avec une perspective « stable », le 11 juillet 2024.

5.1.4 l) Provisions

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 928 millions €, contre 860 millions € au 31 décembre 2023, soit une hausse de 68 millions €. Hors variation monétaire, la hausse de 63 millions € s'explique par l'impact des restructurations annoncées en 2024, principalement concernant les sites de Cholet et Vannes en France, lesquelles ont généré la constitution de nouvelles provisions comptabilisées sur l'exercice 2024. Dans le même temps, les paiements sur provisions pour restructurations constituées sur les exercices antérieurs, notamment en Allemagne, ont été d'un montant inférieur aux nouvelles provisions constituées.

5.1.4 m) Avantages du personnel

Mouvements des engagements nets des régimes à prestations définies

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2024	2023
Au 1er janvier	**1 013**	**1 408**	**2 421**	**2 330**
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(8)	(8)	(16)	(11)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(42)	(66)	(108)	(96)
Autres mouvements	-	(3)	(3)	3
ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Coûts des services rendus	18	61	79	70
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	3	3	1
Effet des modifications, réductions ou liquidations de régimes	(1)	(26)	(27)	(1)
Autres éléments	19	-	19	18
ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Intérêts nets sur les avantages du personnel	32	52	84	95
ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
Écarts de conversion	8	23	31	(38)
Pertes ou (gains) actuariels	183	(39)	144	58
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(3)	(3)	(6)	(8)
AU 31 DÉCEMBRE	**1 219**	**1 402**	**2 621**	**2 421**

L'engagement net enregistré au 31 décembre 2024 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 2 621 millions €, en hausse de 200 millions €. Hors écarts de conversion, l'augmentation est de 169 millions €.

Les principaux facteurs à l'origine de la variation de l'engagement sont :

- les paiements effectués en 2024 pour un montant de 124 millions € (107 millions € en 2023), dont :
  - 16 millions € de versements de contributions aux organismes de gestion des fonds (11 millions € en 2023),
  - 108 millions € de paiements de prestations aux salariés du Groupe (96 millions € en 2023) ;
- une charge de 79 millions € enregistrée en résultat opérationnel en 2024 (70 millions € en 2023) qui résulte du coût des régimes à prestations définies ;
- l'intérêt net sur l'engagement net, enregistré hors du résultat opérationnel, représente une charge de 84 millions € (95 millions € en 2023) ;
- des pertes actuarielles enregistrées en 2024 pour un montant de 144 millions € (contre une perte de 58 millions € en 2023), détaillées comme suit :
  - 309 millions € de gains actuariels sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies, liées principalement à la hausse des taux d'actualisation,
  - 453 millions € de pertes actuarielles sur les actifs de couverture dues notamment au contrat de *buy-in* passé avec l'assureur Aviva au Royaume-Uni et qui a généré une perte mécanique lors du transfert des actifs.

Par ailleurs, la charge enregistrée au titre des régimes d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2024 s'établit à 288 millions €, contre 256 millions € en 2023.

5.1.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

5.1.5 a) Flux de trésorerie sur activités opérationnelles

(en millions €)	2024	2023	Variation
EBITDA des secteurs	**5 361**	**5 489**	**- 128**
Variation des stocks nets	- 165	+ 775	- 940
Variation des postes clients nets	+ 236	+ 254	- 18
Variation des postes fournisseurs nets	+ 121	- 276	+ 397
Cash out lié aux restructurations	- 246	- 188	- 58
Autres variations de provisions	+ 0	- 30	+ 30
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	- 42	- 193	+ 151
Impôts payés sur le résultat	- 806	- 776	- 30
Autres	- 123	+ 232	- 355
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**4 336**	**5 287**	**- 951**

L'**EBITDA** des secteurs s'établit à 5 361 millions €, soit 19,7 % des ventes, en hausse de 0,3 point par rapport à 2023 (- 128 millions € en valeur absolue). Cette évolution résulte principalement de la baisse du résultat opérationnel des secteurs de 194 millions € sur l'année.

Le **flux de trésorerie sur activités opérationnelles** atteint 4 336 millions €, en baisse de 951 millions € par rapport à l'année 2023 qui avait atteint un record historique. Outre la variation de l'EBITDA, cette diminution s'explique par :

- l'évolution défavorable du besoin en fonds de roulement opérationnel (- 561 millions €), principalement sous l'effet de l'inflation qui a renchéri la valeur des stocks (alors que ceux-ci ont diminué en volume) ;
- une variation négative des autres créances et dettes d'exploitation pour 355 millions € ;
- un effet favorable de 151 millions € lié aux intérêts nets payés ;
- des impôts payés sur le résultat en évolution défavorable de 30 millions €.

Les sommes versées au titre de restructurations sont en hausse de 58 millions €.

5.1.5 b) Investissements non financiers

(en millions €)	2024	2023	Variation	2024 (% des ventes)	2023 (% des ventes)
Investissements corporels et incorporels bruts	**2 182**	**2 236**	**- 54**	**8,0 %**	**7,9 %**
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	68	32	+ 36	0,3 %	0,1 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(35)	(47)	+ 12	(0,1 %)	(0,2 %)
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	**2 215**	**2 221**	**- 6**	**8,1 %**	**7,8 %**

Les **investissements corporels et incorporels bruts** réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 2 182 millions € en 2024 contre 2 236 millions € en 2023.

Le montant des investissements réalisés en 2024 est globalement stable par rapport à l'année précédente. Ils se situent au niveau souhaité depuis trois ans, après une période marquée par la crise du Covid-19 et ses impacts sur l'économie mondiale.

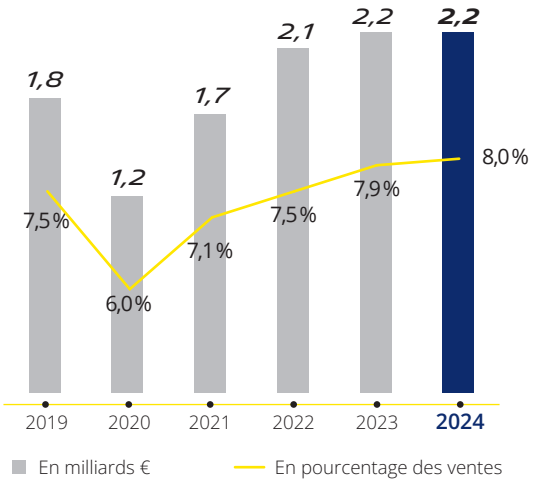
Les principaux investissements de compétitivité ou de croissance réalisés ou en cours concernent :

- **l'Automobile** avec des projets d'adaptation des nouveaux mix-produits au Mexique, en Amérique du Nord, en Chine et en Europe ;
- et les pneus **Hors-la-route** avec le développement de la production de chenilles agricoles en Amérique du Nord.

L'ensemble des projets d'investissement se sont traduits par les montants ci-contre.

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(en milliards €)



La ligne « subventions d'investissements reçues et variation de dettes sur immobilisations » concerne principalement des variations de dettes sur immobilisations.

5.1.5 c) Cash-flow libre

Le **cash-flow libre** s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal aux flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités d'investissement, ces derniers étant retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts.

(en millions €)	2024	2023	Variation
Trésorerie sur activités opérationnelles	**4 336**	**5 287**	**(951)**
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(951)	(933)	(18)
Investissements de compétitivité et de croissance	(1 036)	(1 108)	72
Investissements dans les nouvelles activités	(195)	(195)	0
Autre	71	(42)	113
CASH-FLOW LIBRE AVANT ACQUISITIONS	**2 225**	**3 009**	**(784)**
Acquisitions	1	(666)	667
CASH-FLOW LIBRE APRES ACQUISITIONS	**2 225**	**2 343**	**(117)**

À fin décembre 2024, le cash-flow avant acquisitions s'élève à 2 225 millions €, contre 3 009 millions € en 2023. Il prend en compte des investissements pour un montant de 2 182 millions €, dont 1 036 millions € sont destinés aux investissements de compétitivité et de croissance.

Le cash-flow libre après acquisitions est quasi-identique à 2 225 millions €, le Groupe ayant réalisé au cours de l'année 2024 plusieurs opérations de cessions et d'acquisitions avec un impact total proche de zéro.

5.1.6 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Le ROCE *(Return On Capital Employed)* mesure la rentabilité des capitaux engagés par le Groupe, en divisant le résultat opérationnel des secteurs diminué d'une charge d'impôt théorique par les actifs économiques moyens employés sur la période.

Sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis, le résultat des sociétés mises en équivalence, ainsi que les intérêts des prêts accordés aux sociétés partenaires, à l'exclusion des fonds de pension.

Le taux standard d'imposition retenu est de 23 % pour 2024, soit un ajustement de 2 points par rapport aux années précédentes (pour lesquelles le taux retenu était de 25 %). Cet ajustement vise à rapprocher ce taux théorique du taux d'impôt effectif constaté par le Groupe, proche de 23 % sur la moyenne des 4 dernières années.

Les taux de change appliqués sont les cours de fin de période pour les éléments du bilan et les cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

La comparaison du ROCE au WACC *(Weighted Average Cost of Capital),* qui mesure le coût moyen pondéré des capitaux propres et de la dette, permet de mesurer la création de valeur par le Groupe au cours de la période, ce qui est le cas lorsque le ROCE est supérieur au WACC.

Le WACC du Groupe est évalué à 9 % depuis 2022 sur la base d'un équilibre théorique entre les capitaux propres et la dette, en fonction des actifs financés. Il est en ligne avec les benchmarks externes. Les taux utilisés sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés ; ils tiennent également compte de l'imposition.

Le ROCE atteint un niveau de 10,5 % en 2024, 0,9 point en-dessous de 2023. Cette variation s'explique par :

- la baisse du résultat opérationnel des secteurs ;
- l'effet de comparaison du résultat net des sociétés mises en équivalence qui avait bénéficié en 2023 d'événements exceptionnels (cession de son activité *retail* par TBC et cession par Michelin d'un tiers du capital détenu de la coentreprise Symbio) ;
- la contribution favorable du taux moyen d'imposition retenu.

(en millions €)	**2024**	**2023**
Résultat opérationnel des secteurs retraité pour le calcul du ROCE	3 280	3 608
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	23 %	25 %
Résultat opérationnel des secteurs net d'impôt (NOPAT)	**2 516**	**2 706**
Actif économique fin de période	24 169	23 584
Actif économique moyen	**23 883**	**23 836**
ROCE Groupe	**10,5 %**	**11,4 %**

5.1.7 INFORMATION SUR LES TENDANCES

Perspectives

Les marchés des pneumatiques devraient connaître une légère croissance en 2025, mais un déclin au premier semestre en raison de la baisse de la demande en Première monte.

Dans un environnement très incertain, Michelin vise une progression de son résultat opérationnel des secteurs à taux de change constants par rapport à 2024, et une génération de cash-flow libre avant acquisitions supérieure à 1,7 milliards €.

Ces prévisions ont été établies et élaborées sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables décrites à la suite de ce chapitre.

Événements récents

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers consolidés par le Président de la Gérance.

5.1.8 FAITS MARQUANTS

Corporate

- Michelin est reconnu par Global Innovators 2024 parmi les **100 entreprises les plus innovantes au monde**, pour la troisième fois consécutive.
- Michelin, IFPEN et Axens inaugurent le **premier démonstrateur industriel de production de butadiène biosourcé**, étape importante vers la mise en place d'une filière industrielle. Installé sur le site Michelin de Bassens en France, ce démonstrateur s'inscrit dans le cadre du projet BioButterfly qui vise à développer et commercialiser un procédé de production de butadiène à partir d'éthanol extrait de la biomasse (végétaux), en remplacement du butadiène issu de matière première fossile.
- Dans le cadre du projet « Parc Cataroux », la première pierre du **Pôle d'Innovation Collaboratif (PIC)** a été posée à Clermont-Ferrand visant à transformer le site industriel historique en un quartier innovant et dynamique. Le **Centre des Matériaux Durables**, autre partie intégrante du Parc, triplera ses capacités, créant 700 emplois et soutenant 20 startups d'ici 2030. Son objectif est d'aider les startups à développer leurs démonstrateurs industriels plus rapidement et économiquement.
- La **NASA a sélectionné l'équipe Moon RACER**, dont fait partie Michelin aux cotés de AVL, Boeing et Northrop Grumman Corporation, dans le cadre du projet ARTEMIS pour le véhicule tout-terrain lunaire. Cette première phase du **contrat « Lunar Terrain Vehicle »**, donne une année aux équipes sélectionnées pour travailler la faisabilité de la solution proposée. Michelin utilisera en particulier son expertise en technologie *airless* et matériaux de haute technologie pour concevoir une roue capable de résister à des températures extrêmes, aux radiations, et d'assurer une traction optimale sur le sol lunaire.
- Michelin réaffirme son ADN de marque innovante au travers de sa **nouvelle campagne de marque** « Sur la route et au-delà ! » qui met en lumière sa puissance d'innovation et les savoir-faire uniques de Michelin. D'abord lancée en France, cette nouvelle campagne sera rapidement déployée à l'international.
- Michelin, le CNRS et l'Université de Strasbourg inaugurent un nouveau laboratoire commun – « Spinlab » – consacré à la **recherche sur la fabrication de matériaux nanofibreux** et renforcent ainsi leur expertise commune sur ce procédé novateur. Cette collaboration ouvre également de nouvelles perspectives pour créer des matériaux innovants à usage critique, trouvant des applications dans la mobilité mais également le médical, l'environnement ou l'énergie. Ces usages sont au cœur de l'ambition du groupe Michelin : créer un manufacturier de composites à haute valeur ajoutée qui changent notre quotidien.
- Michelin, Danone, la start-up américaine DMC Biotechnologies et le Crédit Agricole s'associent pour créer **Biotech Open Platform**, plateforme industrielle de biotechnologie de pointe. Ce projet illustre l'approche « Tout durable » de Michelin visant notamment à accélérer l'utilisation de matériaux biosourcés, un défi central pour l'industrie de demain et la préservation des ressources. Il démontre aussi l'engagement constant de Michelin en faveur du développement de l'innovation et des territoires où le Groupe est implanté.
- Lors de la China International Import Expo (CIIE), accueillant près d'un million de visiteurs et plus de 4 000 journalistes accrédités, Michelin a exposé son **prototype de roue lunaire**, fabriqué à partir de 71 % de matériaux recyclés et renouvelables.
- Michelin a choisi Microsoft pour l'accompagner dans la mise en œuvre de **solutions numériques innovantes** visant à optimiser la gestion de la consommation énergétique de ses usines à travers le monde. Ce partenariat aidera le Groupe à réduire ses émissions de CO_2, il s'inscrit dans le cadre de son ambition « Zéro Émission Nette » d'ici 2050.

- Michelin et Brembo signent un accord pour développer des **systèmes de freinage intelligents**. La capacité de Michelin à concevoir des algorithmes de pointe, sa connaissance inégalée en physique du pneu et son expertise en simulation et modélisation représentent des atouts majeurs. Les premiers essais montrent une réduction des distances de freinage jusqu'à 4 mètres, indépendamment de l'usure des pneus ou des conditions routières.
- Le Groupe poursuit l'**adaptation de son dispositif industriel** dans le domaine des pneumatiques, en annonçant la conversion à venir des activités à Olsztyn (Pologne) et Shenyang (Chine) vers des pneus de Tourisme, ainsi que l'arrêt des activités pneumatiques de Cholet (France) et de renforts métalliques de Shanghai (Chine), et Vannes (France). Pour chacun de ces projets la priorité de Michelin est d'**accompagner les personnes** dans ces changements en observant des principes de respect, de transparence et d'équité tout au long du processus.
- **Michelin cède au groupe CEAT ses deux usines du Sri Lanka** dédiées au marché des pneus *bias* et chenilles destinées aux équipements de construction compacts. **La marque Camso sera également cédée** à l'issue d'une période de licence de trois ans. Le Groupe proposera prioritairement ses pneus de technologie radiale sur le marché concerné, et arrêtera en parallèle la production de pneus *bias* dans son usine d'Olsztyn en Pologne. Ces opérations renforceront la performance économique des activités Pneumatiques de Spécialité, et s'inscrivent dans la stratégie « Michelin in Motion 2030 » visant à concentrer les activités du Groupe sur les marchés et les offres les mieux valorisées.
- L'agence de notation européenne **Scope ratings** publie une notation crédit de Michelin indiquant un **rating long-terme A** avec perspective stable. En parallèle **Moody's** révise à la hausse sa notation crédit et porte le **rating long-terme à A2**, contre A3 précédemment. Ces notations reconnaissent la solidité financière du Groupe et la qualité de sa stratégie.
- Le groupe Michelin publie pour la première fois de son histoire un **rapport de transparence fiscale**. Ce rapport présente la politique et stratégie fiscales du Groupe, il détaille aussi sa contribution fiscale par pays et dans le Monde, proche de 40% du résultat opérationnel des secteurs au titre de 2023.
- Le **Grand prix « CAC All-Tradable »** a été décerné par la FAS (Fédération des Actionnaires Salariés) à Michelin. Ce prix récompense les initiatives d'actionnariat salarié intégrées à la politique de partage de la valeur du Groupe depuis plus de 20 ans et leur déploiement à l'ensemble du Groupe.
- **Le Guide MICHELIN poursuit son expansion internationale** avec de nouvelles sélections : le Mexique, la Lituanie, la province du Fujian (Chine) et Doha (Qatar), portant le total à plus de 40 éditions.
- En 2024, **le Guide MICHELIN a introduit les Clefs MICHELIN** dans plusieurs pays, distinguant les établissements pour leur excellence hôtelière : 189 en France, 271 en Allemagne, Autriche et Suisse, ainsi que des sélections aux États-Unis, en Espagne et au Japon. Cette distinction traduit l'ambition du Guide MICHELIN de devenir la première plateforme mondiale de réservation d'hôtels et de restaurants d'exception.
- ViaMichelin lance son tout **nouveau site Internet et son application mobile**, disponibles en 7 langues dans 11 pays en Europe. ViaMichelin enrichit l'expérience de ses utilisateurs en proposant les meilleurs itinéraires, les sélections des Guides MICHELIN et un contenu éditorial riche et inspirant pour organiser son voyage en voiture à travers l'Europe
- Créée en 2014, la **Fondation d'Entreprise Michelin** a défini ses nouvelles orientations pour la période 2024-2028 afin de poursuivre la contribution du Groupe pour le bien commun, autour de sept champs d'action : les métiers du futur, l'égalité des chances et l'inclusion, une vie et une alimentation saines, les mobilités durables, la biodiversité des forêts, les modèles sociaux collaboratifs et la dynamique des territoires.
- Bibendum devient notre **influenceur passionné sur TikTok**. « The Michelin Man » partagera des contenus inspirants et inattendus sur l'innovation, pour la génération Z et au-delà.
- Michelin soutient la **nouvelle réglementation européenne** R117-04, en vigueur depuis le 1er juillet 2024, qui impose des tests de performance sur les pneus usés pour **renforcer la sécurité**. Ces règles visent à garantir des pneus performants et sûrs tout au long de leur utilisation. À l'échelle mondiale, 400 millions de pneus sont prématurément démontés chaque année, et cette réglementation pourrait permettre d'économiser 35 millions de tonnes de CO_2.
- Michelin a procédé en mai 2024 à une **émission obligataire** libellée en euros pour un montant total de 1 milliard € en deux tranches de 500 millions € avec des maturités de 7 et 12 ans. Les coupons associés à ces obligations sont de 3,125 % à 7 ans et 3,375 % 12 ans. Le produit net de cette émission obligataire a été affecté aux besoins généraux doupe.
- Dans le cadre de sa politique de gestion et d'optimisation du capital, le Groupe a annoncé en février 2024 le lancement d'un **programme pluriannuel de rachat d'actions** d'un montant maximum d'un milliard € sur une période de trois ans couvrant les exercices 2024 à 2026. Le Groupe a signé deux conventions avec des prestataires de services d'investissements afin de racheter des actions pour un montant total de 500 millions €. Les rachats d'actions liés à ces conventions ont été intégralement réalisés au cours de l'année, les actions rachetées ont ensuite fait l'objet d'une annulation.

People

- À la suite de l'évaluation de FairWage Network, ONG reconnue mondialement, Michelin reçoit la **certification de « Global Living Wage Employer »**, véritable reconnaissance de la politique et des pratiques salariales équitables du Groupe garantissant une rémunération décente à l'ensemble de ses employés dans plus de 60 pays.
- À l'occasion du **Média Day Michelin 2024** et pour accompagner la transformation du Groupe, Michelin annonce trois innovations importantes en faveur de la cohésion sociale et sociétale en France et dans le monde : garantie d'un salaire décent et d'un socle universel de protection sociale pour l'ensemble des salariés du groupe Michelin, création d'une politique ambitieuse de formation tout au long de la vie, et présentation officielle du Parc Cataroux - projet de revitalisation unique en Europe, accélérateur d'innovations.
- Michelin publie la **mise à jour de sa politique Diversité, Equité et Inclusion** sur le site Internet du Groupe. Elle témoigne de l'importance accordée par le Groupe aux enjeux multiples et aux attentes sociétales croissantes.
- Michelin a lancé un nouveau **plan d'actionnariat salarié, BIB'Action, ouvert à 127 000 salariés dans 46 pays**, avec l'intention de l'annualiser pour faire de ses salariés des actionnaires majeurs du Groupe. Le plan 2024 a rencontré un vif succès, enregistrant **un taux de souscription de plus de 56 %**, soit plus de 66 000 souscripteurs dans 46 pays.
- Le prestigieux magazine HR Asia décerne à **Michelin Thaïlande le prix de l'une des « Meilleures entreprises pour lesquelles travailler en Asie ».** Cette distinction reconnait l'engagement de Michelin en faveur de ses employés et de leur bien-être, en favorisant notamment un environnement de travail de qualité, des opportunités de développement professionnel et une culture d'entreprise inclusive.
- Michelin et Porsche renouvellent leur partenariat afin **d'accompagner les planteurs indonésiens de caoutchouc naturel vers des pratiques agricoles, environnementales et sociales durables**. Ce projet de formation « Cascade » qui bénéficiera à 6 500 petits exploitants d'ici 3 ans, s'inscrit dans le cadre de l'engagement historique du Groupe pour promouvoir un approvisionnement en caoutchouc naturel éco-responsable et zéro déforestation.

Planète

- Le Groupe annonce son intention d'**adopter les recommandations de la Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD)** pour s'aligner sur les objectifs définis lors de la COP15 à Montréal. Cette annonce complète les engagements de Michelin dans le domaine de la biodiversité déjà exprimés en 2018 au travers de l'initiative act4nature international.
- À l'occasion de Tire Technology Expo 2024, Michelin a dévoilé un nouveau **système d'analyse des particules légères** visant à accélérer la connaissance des particules d'usure des pneus et de la route (TRWP – Tire and Road Wear Particles). Cette avancée majeure s'inscrit dans le cadre des enjeux de la norme Euro7 qui va permettre de définir des seuils réglementaires d'abrasion des pneus. Michelin est engagé depuis près de 20 ans dans la réduction de l'abrasion des pneus et la recherche sur les particules d'usure.
- Dans le cadre du championnat du monde MotoE™ 2024 (catégorie électrique du MotoGP™), Michelin a présenté à Portimão, Portugal, ses **nouveaux pneus contenant plus de 50 % de matériaux renouvelables et recyclés**. En lien avec l'ambition du Groupe d'un pneu « tout durable » d'ici 2050, la compétition demeure un terrain privilégié d'expérimentation et d'accélération d'innovations technologiques.
- Michelin conserve le **niveau de leadership décerné par l'organisation CDP** avec la notation A- en matière de sécurité de l'eau et la note B pour la lutte contre le changement climatique.
- À l'Assemblée Générale du Pacte Mondial de l'ONU – Réseau France, Florent Menegaux, en qualité de Président a présenté les **nouvelles orientations stratégiques** pour les six années à venir. Les entreprises sont incitées à mettre en œuvre des engagements concrets autour de 5 thématiques prioritaires : le salaire décent, l'égalité des sexes, le climat, l'eau et le financement des Objectifs de développement durable (ODD).
- Michelin s'associe à Antin et Enviro pour annoncer la construction à Uddevalla en Suède de la **première usine de recyclage de pneus en fin de vie**. Le projet sera basé sur la technologie unique de pyrolyse d'Enviro, qui permet d'extraire des matières premières à partir des pneus en fin de vie, notamment du noir de carbone et de l'huile de pyrolyse.
- Pour la quatrième année consécutive, Michelin est reconnu par l'organisation CDP Supply Chain comme **leader dans la catégorie « Supplier Engagement »** pour sa démarche associant ses fournisseurs à la mesure et à la réduction de l'empreinte carbone.
- Le projet européen BlackCycle coordonné par Michelin, visant à développer une économie circulaire du pneu, a remporté le prix de la **réalisation environnementale de l'année** à Tire Technology Expo 2024.
- Dans le domaine du caoutchouc naturel Michelin obtient la première place des fabricants de pneumatiques évalués par l'organisation SPOTT, pour la 3e année consécutive. Le score de 80,9 % témoigne du **leadership et de la transparence du Groupe pour faire progresser la chaîne de valeur du caoutchouc naturel**, de façon responsable.

- Dans le cadre de l'initiative act4nature international, Michelin **renforce ses objectifs en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030**. Ainsi, le Groupe vise à utiliser dans ses produits uniquement du caoutchouc naturel évalué « sans déforestation » selon les définitions et exigences du règlement européen contre la déforestation (EUDR), et à réduire de 70 % le recours aux pesticides dans ses plantations et celles de ses coentreprises.
- Créée en 2004 dans l'état de Bahia au Brésil, et vaste de près de 4 000 hectares, la **réserve Ecologique Michelin** est devenue en 20 ans l'une des zones les mieux protégées et l'un des écosystèmes les plus riches en espèces au monde. Reflet de l'approche « Tout durable » du Groupe, elle apporte la preuve qu'il est possible de concilier hévéaculture et protection de l'environnement. Cette réussite s'accompagne d'un vaste programme de recherche avec plus de 140 projets et 167 publications scientifiques.
- **SBTi** (Science-Based Targets initiative) **valide que les nouvelles cibles du Groupe sont alignées sur une trajectoire limitée à 1,5°C** et cohérentes avec l'atteinte de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Michelin renforce son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique.
- Michelin prend en charge l'initiative « passeport numérique du pneu » au sein du projet CIRPASS-2 financé par l'UE, qui s'inscrit dans le cadre de la **réglementation européenne Ecodesign for Sustainable Product Regulation**. Applicable depuis juillet 2024, celle-ci vise notamment à accélérer l'économie circulaire en Europe.

Activités business

- **Michelin équipe en exclusivité la Ferrari F80**. Cette nouvelle collaboration avec le constructeur italien illustre la force d'innovation et les savoir-faire uniques de Michelin en simulation et modélisation. Grâce à ses algorithmes de pointe brevetés et son procédé de fabrication unique, le C3M, les pneumatiques hors norme dédiés à la F80 ont été développés en seulement 15 mois.
- Michelin, leader des pneus aux États-Unis, a franchi la barre des **100 prix décernés par J.D. Power en 2024**, cumulant plus de distinctions que l'ensemble des concurrents réunis. Ces prix, fondés sur les réponses de plus de 31 000 propriétaires de véhicule, illustrent le haut niveau d'exigence du Groupe en matière de qualité et de sécurité pour ses clients.
- Fournisseur exclusif des pneumatiques MotoGP™, **Michelin devient le partenaire titre du Grand Prix de France**, officiellement nommé Michelin® Grand Prix de France en 2024. Les épreuves de MotoGP™ sont l'occasion de tester des technologies d'excellence dans des conditions extrêmes, et contribuer ainsi au développement des gammes de pneus destinés aux particuliers. Parmi les avancées technologiques, Michelin a notamment développé pour les MotoE™ 100 % électriques des pneus intégrant en moyenne 50 % de matériaux renouvelables et recyclés.
- Michelin remporte sa **33e victoire aux 24 Heures du Mans**, la 27e consécutive depuis 1998 ! Laboratoire idéal pour expérimenter des technologies dans les conditions les plus extrêmes, les courses d'endurance auront largement contribué à asseoir la réputation de Michelin et sa supériorité en matière de longévité et de performance : Michelin permet ainsi aux voitures de la catégorie Hypercar de parcourir jusqu'à 750 km à une vitesse moyenne de 240 km/h avec un seul train de pneus, soit l'équivalent de deux Grands Prix de F1.
- Le salon IAA Transportation à Hanovre permet à Michelin de réaffirmer sa **position de partenaire incontournable du transport routier** au travers de deux gammes innovantes et d'une offre de solutions connectées renforcée, nouvelle illustration de l'approche « Tout Durable » du Groupe au profit de ses clients gestionnaires de flottes.
- Michelin lance la gamme **MICHELIN Primacy 5** et renforce son avance technologique. Avec une longévité en hausse de 18 %, tout en maintenant une sécurité élevée sur sol mouillé, ce pneu réduit le bruit et améliore l'efficacité énergétique de 5 % par rapport à son prédécesseur. Avec un impact environnemental réduit de 6 %, il s'aligne parfaitement avec la stratégie « Tout Durable » de Michelin.

5.1.9 CONTRATS IMPORTANTS

Il n'existe pas de contrats significatifs autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires.

5.1.10 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

	Article D. 441-6° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
Clients	**0 jour**	**1 jour à 30 jours**	**31 jours à 60 jours**	**61 jours à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total**
(A) Tranches de retard de paiement :						
Nombres de factures concernées		2				2
Montant total des factures concernées TTC		218				218
Pourcentage du montant total des ventes de l'exercice TTC		0,01 %				0,01 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						-
Nombres de factures exclues						-
Montant total des factures exclues						-
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délais-légal-article L. 441-6 ou L. 443-1 du Code de commerce)						30
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiements		Délais contractuels consentis à l'ouverture du compte client				30

	Article D. 441-6° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
Fournisseurs	**0 jour**	**1 jour à 30 jours**	**31 jours à 60 jours**	**61 jours à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total**
(A) Tranches de retard de paiement :						
Nombres de factures concernées		192	112	5	74	383
Montant total des factures concernées TTC		- 20 012	232	19	368	- 19 393
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC		- 1,02 %	0,01 %	0,00 %	0,02 %	-0,98 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues						-
MONTANT TOTAL DES FACTURES EXCLUES TTC						**-**

5.1.11 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Le 31 mars 2025, TBC Corporation, coentreprise détenue conjointement par les groupes Michelin et Sumitomo Corporation, a conclu un accord visant à céder son réseau de franchise Midas à Mavis Tire Express Service Corp. Cette cession, qui devrait être finalisée durant le deuxième trimestre 2025, sous réserve de l'accord des autorités compétentes, devrait avoir un impact favorable en 2025 sur le résultat net du Groupe Michelin d'environ 200 millions $.

Il n'y a pas eu d'autre changement significatif dans la situation financière ou commerciale de la Société entre le 18 février 2025, date du rapport des Commissaires aux Comptes, et la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des marchés financiers.

5.1.12 INFORMATIONS PUBLIÉES AU TITRE DES ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE

Les Informations sociales, sociétales et environnementales 2024 publiées au titre de l'article L. 225-102-1 Code de commerce, ainsi que le rapport d'examen de l'un des Commissaires aux Comptes, figurent dans le « rapport de durabilité » (chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel).

5.1.13 INFORMATIONS PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES ET DES ENTREPRISES DONNEUSES D'ORDRE

Le Plan de Vigilance, qui reprend les risques et mesures de prévention de ces risques à l'échelle du Groupe et de ses principaux sous-traitants ayant trait, au titre de loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, à l'environnement, à la santé/sécurité et aux droits humains, figure dans le « rapport de durabilité » (chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel).

5.1.14 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR CINQ ANS

(en millions €)	2024	2023	2022	2021	2020
Ventes	27 193	28 343	28 590	23 795	20 469
% de variation	- 4,1 %	- 0,9 %	+ 20,2 %	+ 16,3 %	- 15,2 %
Total des frais de personnel	7 622	7 401	6 950	6 445	5 996
% des ventes	28,0 %	26,1 %	24,3 %	27,1 %	29,3 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	123 500	125 000	124 900	118 400	117 500
Frais de recherche et développement	786	756	698	682	646
% des ventes	2,9 %	2,7 %	2,4 %	2,9 %	3,2 %
EBITDA DES SECTEURS (1)	**5 361**	**5 489**	**5 262**	**4 700**	**3 631**
Résultat opérationnel des secteurs	3 378	3 572	3 396	2 966	1 878
Marge opérationnelle des secteurs	12,4 %	12,6 %	11,9 %	12,5 %	9,2 %
Résultat opérationnel	2 631	2 652	3 021	2 777	1 403
Marge opérationnelle	9,7 %	9,4 %	10,6 %	11,7 %	6,9 %
Coût de l'endettement net	77	198	239	192	242
Autres produits et charges financiers	19	2	(22)	(4)	(14)
Résultat avant impôts	2 445	2 490	2 656	2 471	979
Impôts sur le résultat	555	507	647	626	354
Taux d'impôt effectif	22,7 %	20,4 %	24,4 %	25,3 %	36,2 %
Résultat net	1 890	1 983	2 009	1 845	625
% des ventes	7,0 %	7,0 %	7,0 %	7,8 %	3,1 %
Dividendes	961	893	803	410	357
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	**4 336**	**5 287**	**1 931**	**2 906**	**3 366**
% des ventes nettes	15,9 %	18,7 %	6,8 %	12,2 %	16,4 %
Investissements incorporels et corporels bruts	2 182	2 236	2 141	1 705	1 221
% des ventes	8,0 %	7,9 %	7,5 %	7,2 %	6,0 %
Endettement net (1)	3 112	3 281	4 320	2 789	3 531
Capitaux propres	18 634	17 958	17 116	14 971	12 631
Endettement net (1)/Capitaux propres	16,7 %	18,3 %	25,2 %	18,6 %	28,0 %
Endettement net (1)/EBITDA des secteurs (1)	0,58	0,60	0,82	0,59	0,97
Résultat opérationnel des secteurs/Charge d'intérêt nette (2)	43,8	20,8	11,5	13,7	7,9
Cash-flow libre (3)	2 225	2 343	(180)	1 357	2 004
ROE – Rentabilité des capitaux propres (4)	10,3 %	11,3 %	12,5 %	13,4 %	4,8 %
ROCE opérationnel (5)	10,5 %	11,4 %	10,8 %	10,3 %	6,0 %
DONNÉES PAR ACTION* *(en €)*					
Actif net par action (6)	26,4	25,1	24,0	20,9	17,7
Résultat de base par action	2,65	2,77	2,81	2,58	0,88
Résultat dilué par action	2,62	2,75	2,79	2,56	3,51
PER (7)	12,0	11,7	9,3	14,0	29,8
Dividende par action (8)	1,38	1,35	1,25	1,125	0,575
Taux de distribution (9)	52 %	49 %	44 %	44 %	65 %
Rendement par action (10)	4,3 %	4,2 %	4,8 %	3,1 %	2,2 %

(1) Tel que défini en note 2.6 des États financiers consolidés.
(2) Charge d'intérêts nette : charge d'intérêts financiers - produit d'intérêts de la trésorerie.
(3) Cash-flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles - flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts), tel que calculé au paragraphe 5.1.5.
(4) ROE : à partir de 2022 inclus, le Groupe applique la définition suivante du ROE: résultat net/capitaux propres moyens annuels (moyenne 31.12 N/31.12 N-1), en lieu et place de résultat net/capitaux propres au 31.12.N. Les années 2020 et 2021 ont été retraitées à des fins de comparaison.
(5) ROCE opérationnel : calculé selon la méthode en vigueur depuis 2021 expliquée au paragraphe 5.1.6. Le ROCE de l'année 2020 a été recalculé selon cette méthode.
(6) Actif net par action : actif net/nombre d'actions fin de période.
(7) PER : cours de l'action fin de période/résultat de base par action.
(8) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2025.
(9) Taux de distribution : dividende/résultat net.
(10) Rendement : dividende/cours de l'action au 31 décembre.

** *Les données par action des années 2020 et 2021 ont été retraitées afin de refléter la division par quatre du nominal de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.*

5.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024

5.2.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Compte de résultat consolidé

(en millions € sauf pour les données par action)	Note	Exercice 2024	Exercice 2023
Ventes	5	27 193	28 343
Coût des ventes		(19 445)	(20 395)
Marge brute		**7 748**	**7 948**
Frais commerciaux		(1 204)	(1 210)
Frais de recherche et développement		(786)	(756)
Frais administratifs et généraux		(2 290)	(2 336)
Autres produits et charges des secteurs	6	(90)	(74)
Résultat opérationnel des secteurs	**7**	**3 378**	**3 572**
Autres produits et charges opérationnels	7	(747)	(920)
Résultat opérationnel		**2 631**	**2 652**
Coût de l'endettement net	9	(77)	(198)
Autres produits et charges financiers	9	19	2
Intérêt net sur les avantages du personnel	8	(88)	(94)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	14	(40)	128
Résultat avant impôts		**2 445**	**2 490**
Impôts sur le résultat	11	(555)	(507)
RÉSULTAT NET		**1 890**	**1 983**
Attribuable aux actionnaires de la Société		1 884	1 983
Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		6	-
RÉSULTAT PAR ACTION *(en €)*	**15**		
De base		2,65	2,77
Dilué		2,62	2,75

État du résultat global consolidé

(en millions €)	Note	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat net		**1 890**	**1 983**
Engagements postérieurs à l'emploi	8	(138)	(50)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	11	4	18
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	11	(44)	2
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	11	8	2
Autres		-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		***(170)***	***(28)***
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur		(7)	2
Variation des écarts de conversion		273	(316)
Autres		(24)	67
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		***242***	***(247)***
Autres éléments du résultat global		**72**	**(275)**
RÉSULTAT GLOBAL		**1 962**	**1 708**
Attribuable aux actionnaires de la Société		1 956	1 708
Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		6	-

État de la situation financière consolidée

(en millions €)	Note	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Goodwill	12	2 829	2 982
Immobilisations incorporelles	12	2 120	1 794
Immobilisations corporelles	12	12 750	12 260
Droits d'utilisation des actifs de location	13	1 232	1 082
Actifs financiers et autres actifs à long terme	9.4	1 151	1 605
Titres mis en équivalence	14	849	871
Impôts différés actifs	11.2	1 081	932
Actifs non courants		**22 013**	**21 526**
Stocks	6.3	5 699	5 447
Créances commerciales	6.4	3 595	3 850
Actifs financiers à court terme	9.5	544	512
Autres actifs à court terme	7	1 564	1 345
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	3 936	2 515
Actifs courants		**15 339**	**13 669**
TOTAL DE L'ACTIF		**37 352**	**35 195**
Capital social	15	353	357
Primes liées au capital	15	2 326	2 702
Réserves	15	15 946	14 896
Intérêts non assortis de contrôle		9	3
Capitaux propres		**18 634**	**17 958**
Dettes financières à long terme	9.3	4 934	4 672
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	13	872	738
Provisions pour avantages du personnel	8	2 730	2 726
Provisions et autres passifs à long terme	7.3	928	860
Impôts différés passifs	11.2	544	497
Passifs non courants		**10 008**	**9 493**
Dettes financières à court terme	9.3	1 375	591
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	13	258	241
Dettes fournisseurs	6.5	3 086	3 075
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	6.5	689	530
Provisions et autres passifs à court terme	7.3	3 302	3 307
Passifs courants		**8 710**	**7 744**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**37 352**	**35 195**

Tableau de variations des capitaux propres consolidés

(en millions €)	Capital social (note 15)	Primes liées au capital (note 15)	Réserves (note 15)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1er janvier 2023	**357**	**2 702**	**14 051**	**6**	**17 116**
Résultat net	-	-	1 983	-	1 983
Autres éléments du résultat global	-	-	(275)	-	(275)
Résultat global	-	-	**1 708**	-	**1 708**
Émissions d'actions	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	-	-	-	-	-
Annulations d'actions	-	-	-	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(894)	(2)	(896)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	30	-	30
Cession d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	1	(1)	-
Au 31 décembre 2023	**357**	**2 702**	**14 896**	**3**	**17 958**
Résultat net	-	-	1 884	6	1 890
Autres éléments du résultat global	-	-	72	-	72
Résultat global	-	-	**1 956**	**6**	**1 962**
Émissions d'actions	3	119	-	-	122
Rachat d'actions	-	-	(502)	-	(502)
Annulations d'actions	(7)	(495)	502	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(964)	(2)	(966)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	61	-	61
Cession d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	(2)	2	-
AU 31 DÉCEMBRE 2024	**353**	**2 326**	**15 946**	**9**	**18 634**

Tableau de flux de trésorerie consolidés

(en millions €)	Note	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat net		1 890	1 983
Ajustements			
■ Coût de l'endettement net	10	77	198
■ Autres produits et charges financiers	10	(19)	(2)
■ Intérêt net sur les avantages au personnel	8.1	88	94
■ Impôts sur le résultat	11.1	555	507
■ Amortissements des actifs incorporels et corporels	6	1 983	1 917
■ Autres produits et charges opérationnels	7.1	747	920
■ Résultat net des sociétés mises en équivalence	14	40	(128)
EBITDA des secteurs	**2.6**	**5 361**	**5 489**
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	10	(246)	(218)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	10	(42)	(193)
Impôts payés sur le résultat	11.3	(806)	(776)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	10	69	985
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		**4 336**	**5 287**
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	10	(2 250)	(2 268)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		35	47
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(7)	(793)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		5	142
Acquisitions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		(9)	(15)
Cessions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		12	-
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	10	103	(43)
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		**(2 111)**	**(2 930)**
Augmentations de capital	15	37	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	15	(961)	(893)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	10	650	(1 455)
Rachats d'actions	15	(502)	-
Autres		(18)	12
Flux de trésorerie sur activités de financement		**(794)**	**(2 336)**
Effet des variations des parités monétaires		**(10)**	**(90)**
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**1 421**	**(69)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier		2 515	2 584
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	9.2	3 936	2 515

ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Informations générales	360
NOTE 2	Modalités d'élaboration	360
NOTE 3	Faits marquants	365
NOTE 4	Évolutions du périmètre de consolidation	366
NOTE 5	Information sectorielle	368
NOTE 6	Éléments de l'activité opérationnelle	371
NOTE 7	Autres éléments de l'activité opérationnelle	375
NOTE 8	Effectifs, rémunérations et avantages du personnel	378
NOTE 9	Actifs, passifs et résultat financiers	389
NOTE 10	Détail des flux de trésorerie	396
NOTE 11	Impôts	397
NOTE 12	Immobilisations incorporelles et corporelles	400
NOTE 13	Droits d'utilisation des actifs de location	406
NOTE 14	Titres mis en équivalence	408
NOTE 15	Capitaux propres	410
NOTE 16	Engagements conditionnels et éventualités	413
NOTE 17	Instruments dérivés, gestion des risques financiers et juste valeur des actifs et des passifs financiers	415
NOTE 18	Transactions avec des parties liées	426
NOTE 19	Événements postérieurs à la clôture	426
NOTE 20	Liste des sociétés consolidées	427
NOTE 21	Information relative aux honoraires des Commissaires aux Comptes	437

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM ou la « Société ») et ses filiales (formant ensemble le « Groupe ») conçoivent, fabriquent et commercialisent des pneus dans le monde entier. Le Groupe propose également à ses clients des services et solutions autour du pneu et des véhicules, des expériences de mobilité ainsi qu'une expertise dans le domaine des Solutions de Polymères Composites.

La CGEM est une société en commandite par action enregistrée à Clermont-Ferrand (France).

La Société est cotée à la Bourse de Paris (Euronext – Eurolist compartiment A).

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des états financiers consolidés a été autorisée par le Président de la Gérance le 12 février 2025.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions €. Les montants indiqués dans les états financiers consolidés sont arrondis au million le plus proche et comprennent des données individuellement arrondies. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous-totaux affichés.

NOTE 2 MODALITÉS D'ÉLABORATION

2.1 Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe :

- ont été préparés en appliquant les normes internationales d'informations financières (IFRS) adoptées par l'Union européenne à la date de clôture et qui sont d'application obligatoire ;
- sont aussi conformes aux normes internationales d'informations financières (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standard Board* (IASB) ; et
- ont été élaborés selon la convention du coût historique sauf en ce qui concerne l'évaluation des investissements en actions non consolidés et des actifs et passifs financiers (y compris les dérivés) à la juste valeur par le biais du compte de résultat ou des autres éléments du résultat global.

2.2 Principes comptables

Les principes comptables utilisés pour l'élaboration des comptes consolidés du Groupe sont décrits dans les notes ci-après. Aux exceptions près décrites au paragraphe 2.3 ci-après, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

2.3 Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoires applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2024

Les nouvelles normes et amendements de normes IFRS suivants sont d'application obligatoire à partir du 1er janvier 2024 et n'ont pas eu d'impact significatif pour le Groupe :

Amendement à IFRS 16 – Dette de loyer dans une opération de cession- bail

L'amendement, publié le 22 septembre 2022, clarifie le traitement ultérieur du droit d'utilisation et de la dette de loyers résultant d'une opération de cession-bail (notamment en cas de loyers variables non basés sur un indice ou sur un taux).

Amendements à IAS 1 – Présentation des états financiers – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants

L'amendement publié le 23 janvier 2020 précise les principes de classement d'un passif au bilan en tant que passif courant ou non-courant. L'IASB a publié le 31 octobre 2022 un nouvel amendement à la norme IAS 1, clarifiant la manière dont les entreprises doivent classer les dettes assorties de clauses restrictives et les dettes convertibles.

Amendements à IAS 7 et IFRS 7 – Affacturage inversé – Accords de financement des dettes fournisseurs

Ces amendements, publiés le 25 mai 2023, introduisent de nouvelles obligations d'information pour les accords d'affacturage inversé (*reverse factoring*) afin de permettre de comprendre les effets de ces contrats sur les passifs, les flux de trésorerie et l'exposition du préparateur des états financiers au risque de liquidité.

2.4 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais pas encore d'application obligatoire

Les nouvelles normes, mises à jour et interprétations des normes IFRS suivantes ne sont pas d'application obligatoire à la date de clôture et ne devraient pas avoir d'impact significatif pour le Groupe à leur date d'application :

Amendements à IAS 21 – Absence de convertibilité

Ces amendements, publiés le 15 août 2023, précisent dans quelle mesure une devise peut être considérée comme non convertible, comment estimer le taux de change dans ce cas et quelles informations doivent être fournies.

Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – Modifications apportées au classement et à l'évaluation des instruments financiers

Ces amendements, publiés le 30 mai 2024, clarifient le classement des actifs financiers présentant des caractéristiques particulières notamment ceux incluant une clause d'ajustement du taux selon des critères Environnementaux, Sociaux ou de Gouvernance (ESG). Ils apportent également des précisions sur la décomptabilisation des passifs réglés par voie électronique.

IFRS 18 – Présentation et informations à fournir dans les états financiers

Cette norme, publiée le 9 avril 2024, remplacera l'actuelle norme IAS 1 Présentation des états financiers et amendera entre autres la norme IAS 7 Tableau des flux de trésorerie. Elle structure le compte de résultat en 3 catégories (Exploitation, Investissement et Financement) et impose 2 sous-totaux obligatoires (Résultat opérationnel et Résultat avant financement et impôt). Les indicateurs alternatifs de performance sont clairement définis et feront l'objet d'informations détaillées au sein d'une note dédiée. La norme précise également les conditions d'agrégation ou de désagrégation de l'information.

Il n'y a pas d'autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais pas encore d'application obligatoire dont l'impact pourrait être significatif pour le Groupe.

2.5 Opérations en devises étrangères

2.5.1 Monnaie de présentation et monnaies fonctionnelles

La comptabilité est tenue dans la monnaie fonctionnelle de chacune des sociétés du Groupe, c'est-à-dire celle de l'environnement économique principal dans lequel elles opèrent et qui correspond, en général, à la monnaie locale.

Les états financiers consolidés sont exprimés en euros (monnaie de présentation), qui est la monnaie fonctionnelle de la société consolidante.

2.5.2 Transactions

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au taux de change effectif à la date de la transaction. Les gains et pertes de change résultant du règlement de ces transactions ainsi que de la réévaluation au taux de change de clôture des actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés en résultat.

Les gains et pertes de change sur les investissements en actions non consolidés sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la cession de l'actif.

2.5.3 Conversion

Les états financiers des sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle n'est pas identique à la monnaie de présentation des états financiers consolidés sont convertis en euros comme suit : les actifs et les passifs sont convertis au taux de clôture à la date de l'état de la situation financière consolidée, les produits et les charges sont convertis au taux de change moyen de l'exercice (ce dernier étant considéré comme une estimation raisonnable du taux de change effectif à la date de transaction) et les écarts de change qui en résultent sont imputés dans les autres éléments du résultat global.

Les flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période. En cas de cession ou de dissolution d'une entité, le résultat de change accumulé dans les autres éléments du résultat global est inclus dans le résultat de cession.

Lors d'acquisitions de sociétés, les goodwill et les ajustements de valeur constatés sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité acquise et sont convertis au taux de change effectif à la date de la transaction.

2.5.4 Taux de change des principales devises

	Taux de clôture		Taux moyen	
Par rapport à l'euro :	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
Dollar américain (USD)	1,043	1,111	1,082	1,082
Dollar canadien (CAD)	1,501	1,466	1,482	1,460
Peso mexicain (MXN)	21,248	18,787	19,705	19,177
Real brésilien (BRL)	6,463	5,364	5,802	5,401
Livre britannique (GBP)	0,829	0,868	0,847	0,870
Yuan chinois (CNY)	7,612	7,899	7,788	7,656
Roupie indienne (INR)	89,122	92,508	90,558	89,331
Baht thaïlandais (THB)	35,433	37,950	38,152	37,617

2.6 Définition de certains indicateurs présentés dans les comptes consolidés

2.6.1 Endettement net

L'endettement net comprend les dettes financières à long et court terme (y compris les dettes de contrats de location), telles qu'elles apparaissent dans l'état de la situation financière consolidée, minorées :

- de la trésorerie apparaissant dans l'état de la situation financière consolidée ;
- des dérivés actifs inclus dans les rubriques « Actifs financiers à long terme » et « Actifs financiers à court terme » de l'état de la situation financière consolidée ;
- des actifs financiers de gestion de trésorerie inclus dans la rubrique « Actifs financiers à court terme » de l'état de la situation financière consolidée (ces actifs sont liquides, peu sensibles au risque de taux et au risque de change) ; et
- des actifs financiers de garantie d'emprunts inclus dans les rubriques « Actifs financiers à long terme » et « Actifs financiers à court terme » de l'état de la situation financière consolidée.

2.6.2 Résultat opérationnel des secteurs

Le résultat opérationnel des secteurs mesure la performance des secteurs opérationnels et constitue l'un des indicateurs de pilotage du Groupe.

2.6.3 EBITDA des secteurs

Le Groupe définit l'EBITDA des secteurs comme le résultat opérationnel des secteurs, déduction faite des amortissements des actifs corporels et incorporels, et des amortissements des droits d'utilisation des actifs de location affectés à ces secteurs.

2.7 Risque climatique

Le risque climatique et les ambitions affichées du Groupe dans ce domaine ont été appréhendés lors de l'arrêté des comptes.

Dans le cadre de sa feuille de route 2030, le Groupe a identifié quatre types de leviers pour réduire ses émissions de dioxyde de carbone scope 1 et 2 : (i) efficacité énergétique, (ii) électrification des procédés, (iii) conversion des chaudières et (iv) achat d'énergie renouvelable. L'ensemble des investissements engagés dans le cadre de ce plan de transition qui vise les scopes 1 et 2 des émissions de dioxyde de carbone s'élèvent à 107 millions € pour 2024, et à plus de 400 millions € sur l'horizon stratégique.

Pour le scope 3 des émissions de dioxyde de carbone, le Groupe prévoit l'introduction de technologies visant à améliorer la résistance au roulement des produits. En 2024, 119 millions € ont été investis dans ce plan et plus de 600 millions € sont prévus sur l'horizon du plan stratégique.

L'ensemble des investissements ont été pris en compte dans les prévisions de flux futurs de trésorerie servant de base aux tests de perte de valeur (note 12.1 « Goodwill »). Au-delà de l'horizon stratégique, la vitesse de déploiement des programmes sera basée sur la performance énergétique effectivement constatée des investissements initiaux.

En termes d'adaptation aux risques climatiques les conséquences au-delà de l'horizon stratégique de cinq ans sur les flux futurs de trésorerie sont difficilement prévisibles. Elles pourraient provenir, par exemple, de l'interruption d'activité sur des sites exposés aux catastrophes naturelles ou de coûts générés par les réglementations de certains États (taxes ou autres) dans le but d'encourager la transition énergétique. Compte tenu de la difficulté de prévision, une simulation de test de perte de valeur a été effectuée en limitant les flux futurs de trésorerie à vingt années et maintenant constant les flux après la cinquième année (note 12.1).

Concernant les mesures d'adaptation au changement climatique, le Groupe a initié en 2023 une analyse sur ses sites industriels et tertiaires afin d'évaluer les risques à moyen et long terme de phénomènes climatiques extrêmes (fortes chaleurs, inondations...). Ces analyses de vulnérabilité des sites menées à horizon 2030 permettront l'identification des potentielles mesures d'adaptation nécessaires et leurs prises en compte progressives dans nos plans d'investissements et de charges opérationnelles.

D'autres coûts supplémentaires sont pris en considération dans les flux futurs de trésorerie servant de base aux tests de perte de valeur (note 12.1) dans la mesure où la réglementation est connue. Cela concerne essentiellement les quotas de CO_2 que le Groupe doit acquérir dans le cadre des règles de l'Union européenne (schéma ETS - Emission Trading Scheme).

Les émissions des sites sujets à cette réglementation européenne représentent environ un dixième des émissions du Groupe pour les scopes 1 et 2. Les principes comptables régissant ces droits ETS sont décrits en note 12 et les soldes au bilan à la date de clôture sont mentionnés en note 12.1.

Le Groupe possède une ligne de crédit syndiqué de 2 500 millions € (2023 : 2 500 millions €, voir note 17.2) dont les coûts sont indexés sur l'atteinte d'objectifs environnementaux et sociaux (émissions CO_2, un indicateur industriel de performance environnementale ainsi que le taux d'engagement des employés du Groupe).

2.8 Hypothèses clés et appréciations

L'élaboration des comptes consolidés en application des normes IFRS repose sur des hypothèses et estimations déterminées par la Direction pour calculer la valeur des actifs et des passifs à la date d'arrêté de l'état de la situation financière consolidée et celle des produits et charges de l'exercice. Les résultats réels pourraient s'avérer différents de ces estimations.

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses clés et aux appréciations portent sur les pertes de valeur d'actifs non financiers, les avantages du personnel, les impôts sur le résultat, les écarts d'acquisition, les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ainsi que leur durée de vie estimée, la définition de la période exécutoire des contrats de location et la reconnaissance du revenu au travers des remises différées accordées aux clients.

2.8.1 Pertes de valeur sur actifs non financiers

Les flux de trésorerie futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer la valeur d'utilité sont basés essentiellement sur les prévisions de résultat à cinq ans établies par le Groupe. Sur la base des orientations stratégiques validées par les Gérants, les prévisions sont élaborées par les Directions et Lignes Business. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations, notamment pour déterminer les tendances de marché, le coût des matières premières et les politiques de fixation de prix. Les flux de trésorerie futurs effectifs peuvent donc différer des estimations utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des UGT (voir en particulier les commentaires en note 2.7 concernant la prise en compte du risque climatique).

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 12.

2.8.2 Avantages du personnel

Les régimes du Groupe sont des systèmes par cotisation définie qui prévoient, en général, en complément de la part financée par l'Entreprise, une cotisation de la part de chaque salarié, définie en pourcentage de sa rémunération.

Certaines filiales enregistrent également dans leurs comptes un engagement pour des régimes de retraite, des avantages liés à l'ancienneté et d'autres avantages postérieurs à l'emploi correspondant à des droits acquis par les salariés dans différents régimes d'avantages du personnel propres à ces filiales ou à certaines obligations légales.

L'évaluation de ces avantages est réalisée annuellement avec l'assistance d'actuaires indépendants. La méthode d'évaluation actuarielle utilisée est la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Conformément à cette méthode, de nombreuses informations statistiques et hypothèses sont utilisées pour déterminer les charges, les passifs et les actifs liés aux régimes d'avantages du personnel. Les hypothèses comprennent principalement le taux d'actualisation, le taux d'inflation, le taux d'évolution à long terme des salaires, et le taux d'augmentation des coûts médicaux. Les informations statistiques sont, pour la plupart, liées à des hypothèses démographiques telles que la mortalité, la rotation du personnel, l'incapacité et l'âge de départ en retraite.

Les hypothèses et les informations statistiques utilisées sont déterminées en application des procédures internes en vigueur et en relation avec les actuaires.

Les taux d'actualisation sont déterminés avec l'assistance d'actuaires externes, avec des durations identiques à celles des engagements.

Les taux de croissance salariale sont déterminés par chaque pays, basés sur une politique salariale à long terme et prennent en considération tous les éléments relatifs, entre autres, aux tendances de marchés, à l'évolution des carrières, aux promotions et à l'ancienneté.

Les taux d'inflation utilisés, sur des durations standard, sont déterminés en utilisant différentes méthodes :

- les outils des actuaires basés sur les prévisions cibles publiées par les Banques centrales, les prévisions du *Consensus Economics* et des courbes de *swaps* d'inflation ;
- un calcul prenant en compte le différentiel entre les obligations indexées sur l'indice des prix à la consommation et les obligations traditionnelles. Les taux ainsi obtenus sont ajustés d'une prime de risque et de liquidité incluse dans les obligations indexées ;
- ou des moyennes historiques.

Les autres hypothèses (âge de départ à la retraite, probabilité de présence dans le Groupe au moment du départ à la retraite, taux d'inflation des coûts médicaux, mortalité, invalidité) reflètent les conditions démographiques et économiques des pays dans lesquels les régimes sont en vigueur.

Les données réelles telles que l'inflation, la mortalité, le rendement réel des actifs peuvent être différentes des hypothèses actuarielles utilisées. L'écart en résultant est enregistré en autres éléments du résultat global.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 8.

2.8.3 Impôts sur le résultat

La détermination du montant des impôts différés actifs résultant des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles déductibles implique de procéder à des jugements et des estimations.

Les hypothèses d'utilisation des déficits reportables sont basées sur des prévisions de résultats futurs validées par les Directions locales et revues par les Directions Fiscale et Comptable du Groupe. Des analyses sont également menées afin d'assurer la cohérence de ces prévisions de résultats futurs avec les plans stratégiques du Groupe, validés par le management. Les analyses de justification des impôts différés sont effectuées périodiquement, à une date aussi proche que possible de la date de clôture.

Les durées considérées pour l'utilisation des déficits reportables sont basées sur un horizon de temps raisonnable, ajusté en fonction du contexte spécifique à chaque société. Sont notamment prises en compte :

- l'origine des pertes fiscales antérieures (généralement exceptionnelles et non récurrentes : restructurations, projets d'accroissements significatifs des capacités de production…) ;
- les prévisions de résultats futurs ;
- les réorganisations confirmées éliminant les sources de pertes ;
- la date limite de récupération des pertes fiscales antérieures ; et
- le taux maximal d'utilisation des pertes fiscales antérieures pour une année donnée.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 11.

Les sociétés constituant le Groupe exercent leur activité dans des contextes légaux et réglementaires, notamment fiscaux, différents et parfois incertains. Elles peuvent être impliquées, dans le cadre de leurs activités, dans divers litiges, contentieux ou autres procédures.

Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels le Groupe ou l'une des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, éventuellement avec l'assistance de conseils externes, et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

2.8.4 Goodwill et actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises, ainsi que leur durée de vie estimée

Dans le cadre des acquisitions qu'il réalise, le Groupe est amené à identifier, évaluer et reconnaître des immobilisations incorporelles (marques et relations clients, par exemple) et à déterminer leur durée de vie résiduelle. La différence entre la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris, d'une part, et le prix d'acquisition, d'autre part, représente le goodwill qui est affecté aux UGT ou regroupements d'UGT bénéficiant des synergies attendues du regroupement d'entreprises. Pour réaliser l'allocation du prix d'acquisition, le Groupe prend en compte les différents objectifs stratégiques et opérationnels qui ont motivé l'acquisition et s'appuie sur l'expertise de cabinets d'évaluations.

La valeur future des actifs et des passifs comptabilisés à l'occasion des regroupements d'entreprises peut être impactée si les jugements, estimations et hypothèses clés retenues lors de l'acquisition, telles que les taux de croissance du chiffre d'affaires, de la marge opérationnelle ou les taux d'actualisation, devaient ne pas se réaliser.

2.8.5 Période exécutoire des contrats de location

Lorsque le Groupe conclut des contrats de location, il détermine la période exécutoire du contrat en prenant en compte tous les faits et circonstances économiques ainsi que les options de renouvellement et les options de résiliation anticipées prévues par le contrat. Cela permet de déterminer la date de fin de contrat qui est la plus pertinente économiquement.

Pour certaines natures de biens loués (véhicules principalement), le Groupe estime qu'il n'y a pas d'option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain ; en conséquence la durée retenue est la première échéance de sortie. Pour les contrats de location relatifs aux bâtiments, le Groupe a retenu, en fonction de la période exécutoire du contrat, l'échéance permettant de s'approcher d'une durée résiduelle en ligne avec la prévision d'utilisation de l'actif. Ainsi, pour les contrats de durée supérieure à 10 ans, la première date de sortie possible a été retenue pour l'évaluation de la dette, à moins que des informations spécifiques et circonstances économiques n'amènent à retenir une période plus longue.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

3.1 Émission obligataire

Le 7 mai 2024, le groupe Michelin a procédé à une émission obligataire libellée en euros pour un montant total de 1 milliard € en deux tranches de 500 millions € avec des maturités de 7 et 12 ans.

Les coupons associés à ces obligations sont de 3,125% à 7 ans et 3,375% à 12 ans.

Le produit net de cette émission obligataire a été affecté aux besoins généraux du Groupe.

3.2 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique de gestion du capital, le Groupe a annoncé le 12 février 2024 lancer un programme pluriannuel de rachat d'actions. Ce programme portera sur un montant maximum d'un milliard € et sera réalisé sur une période de trois ans couvrant les exercices 2024 à 2026.

Le 29 février 2024, le Groupe a signé deux conventions avec des prestataires de services d'investissements afin de racheter des actions pour un montant total de 500 millions €.

Les rachats d'actions liés à ces conventions ont été intégralement réalisés au cours de l'année à un prix moyen de 34,6 € par action représentant 14 476 942 actions. Les actions rachetées ont ensuite fait l'objet d'une annulation.

3.3 Fermeture des sites de Vannes et Cholet

Le 5 novembre 2024, le groupe Michelin a annoncé son intention de fermer les sites français de Vannes et Cholet

Cette décision est liée à :

- la transformation structurelle du marché des pneumatiques Tourisme-Camionnette et Poids Lourd qui s'oriente fortement vers les pneus à bas prix issus principalement d'Asie, au détriment des segments *premium* ;
- la dégradation de la compétitivité de l'Europe notamment du fait de l'inflation et de la hausse des prix de l'énergie.

Les deux sites étaient par ailleurs confrontés à des difficultés économiques.

Le Groupe a annoncé l'arrêt de la production au plus tard au début de l'année 2026. Il s'est engagé à accompagner chacun des 1 254 salariés concernés. Les salariés des deux sites disposeront ainsi d'un accompagnement individuel qui leur permettra de bénéficier de mesures de pré-retraite ou d'un accompagnement à la mobilité professionnelle, interne ou externe.

Le Groupe accompagnera également les deux territoires impactés par ces décisions.

Au 31 décembre, une charge de 339 millions € a été comptabilisée en « Autres produits et charges opérationnels » afin de couvrir les coûts de fermeture de ces sites et la perte de valeur des équipements industriels associés.

NOTE 4 ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés du Groupe intègrent l'ensemble des filiales, des coentreprises et des entreprises associées de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Le Groupe comptabilise les transactions avec des actionnaires minoritaires, dès lors qu'elles ne modifient pas la nature du contrôle du Groupe sur les entités concernées (pas de perte ni de gain de contrôle) comme des transactions de capitaux propres, sans effet sur le résultat global consolidé. Les frais liés à ces opérations sont comptabilisés directement en capitaux propres. En date de prise de contrôle d'une entité, l'éventuelle quote-part dans cette dernière antérieurement détenue par le Groupe est réévaluée à sa juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat. Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel est analysée par le Groupe comme une opération d'échange, c'est-à-dire une cession d'un intérêt contrôlant et une acquisition d'un intérêt non contrôlant.

Les participations dans des sociétés autres que des filiales, des coentreprises ou des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées dans les actifs financiers non dérivés (note 9.4).

Filiales

Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il :

- détient le pouvoir sur l'entité ;
- est exposé ou a le droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité ; et
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

Les états financiers des filiales sont intégrés dans les comptes consolidés à partir de la date à laquelle ce contrôle s'exerce et jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

Les transactions, soldes et plus-values latentes sur transactions intragroupes sont éliminés. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction reflète une perte de valeur sur cession d'actif.

Les principes comptables retenus par le Groupe sont appliqués de façon homogène par toutes ses filiales.

Coentreprises et entreprises associées

Les coentreprises sont des partenariats (entreprises dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle conjointement avec une ou plusieurs autres parties) dans lesquels le Groupe a des droits sur l'actif net. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Il s'agit d'entités dans lesquelles le Groupe détient généralement une participation de 20 % à 50 % des droits de vote.

Les participations dans les coentreprises et les entreprises associées sont mises en équivalence et sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition. Elles intègrent les goodwill constatés au moment de l'acquisition et sont présentées nettes des éventuelles pertes de valeur cumulées.

4.1 Opérations de l'année 2024

Le 10 octobre 2024, le Groupe a cédé la participation qu'il détenait dans la société AddUp. En 2024, la coentreprise a contribué au résultat des sociétés mises en équivalence avec une quote-part de perte de 35 millions € résultat de cession compris.

Au cours de l'exercice 2024, le Groupe a réalisé plusieurs investissements et acquisitions, jugés individuellement non significatifs, pour un montant total de 2 millions €. Ces acquisitions et prises de contrôle réalisées en 2024, dont celle de la société Watèa, ont contribué aux ventes du Groupe pour un montant de 6 millions € et au résultat opérationnel des secteurs ainsi qu'aux autres produits et charges opérationnels pour des montants en perte de respectivement 4 millions € et 16 millions €.

4.2 Opérations de l'année 2023

4.2.1 Flex Composite Group - Acquisition en 2023 et finalisation de l'allocation du prix d'acquisition en 2024

Le 26 septembre 2023, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres de la société Flex Composite Group, leader européen des tissus et films de haute technologie, pour une valeur d'entreprise de 700 millions €. Cette acquisition marque une avancée significative dans la stratégie de développement du Groupe qui vise à développer ses activités de composites polymères au-delà du pneu.

Au 31 décembre 2024, l'allocation définitive du prix d'acquisition a conduit à la reconnaissance d'un goodwill de 327 millions €, comme indiqué dans le tableau suivant :

(en millions €)	**À la date d'acquisition**
Juste valeur de la contrepartie transférée	554
Situation nette consolidée	22
Juste valeur de l'actif net acquis	(249)
dont relations clients	*(310)*
dont marques	*(39)*
dont impôts différés passifs	*100*
GOODWILL FINAL	**327**

Les marques et relations clients ont une durée d'amortissement allant de 10 à 20 ans.

4.2.2 Autres opérations

Les principales opérations de l'exercice 2023 étaient les suivantes :

- acquisition en janvier 2023 de 100% des titres de la société EGC Enterprises Inc., un fabricant de produits d'étanchéité à base de graphite avec des sites en Ohio et en Caroline du Nord aux Etats-Unis, pour un montant de 49 millions € ;
- cession en mai 2023 des deux filiales russes ayant généré une perte complémentaire de 54 millions € durant l'exercice ;
- prise de contrôle de la société Blacksmith en avril 2023 suite au rachat des titres de notre partenaire (50% du capital) pour un montant de 39 millions € et cession de 100% des titres en décembre 2023 pour un montant de 60 millions € et une perte de cession de 5 millions € ;
- perte de contrôle de Watèa ayant généré un produit de 68 millions € durant l'exercice.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

5.1 Information financière par secteur opérationnel

PRINCIPES COMPTABLES

Les secteurs opérationnels sont présentés sur les mêmes bases que celles utilisées dans le reporting interne fourni à la Gérance du Groupe.

La Gérance examine régulièrement les résultats opérationnels des secteurs pour évaluer leur performance. Elle a donc été identifiée comme le principal décideur opérationnel du Groupe.

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités et distribution associée correspondent au regroupement du secteur des pneumatiques de spécialités (pneumatiques Miniers, Hors route et Avion) avec le secteur des Solutions de Polymères Composites (anciennement Matériaux de Haute Technologie). La similarité des caractéristiques économiques et la présence de critères qualitatifs communs sous-tendent ce regroupement.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Les actifs sectoriels sont constitués des immobilisations corporelles, des droits d'utilisation des actifs de location, du goodwill, des immobilisations incorporelles, des stocks de produits finis et des créances commerciales. Les actifs communs du Groupe sont alloués aux secteurs proportionnellement au montant de leurs actifs directs. Les actifs par secteur opérationnel fournis à la Direction du Groupe sont évalués selon les mêmes principes que ceux utilisés dans les états financiers consolidés du Groupe. Les investissements non financiers sont constitués des augmentations d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Aucun passif n'est affecté aux secteurs opérationnels dans le reporting interne fourni à la Gérance du Groupe.

L'information par secteur opérationnel est la suivante :

	Exercice 2024				Exercice 2023 retraité [1]			
(en millions €)	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total
ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT								
Ventes	14 667	6 599	5 927	**27 193**	14 859	6 941	6 543	**28 343**
Dotation aux amortissements	1 078	482	423	**1 983**	1 024	484	409	**1 968**
Résultat opérationnel des secteurs	1 917	597	864	**3 378**	1 968	474	1 130	**3 572**
En pourcentage des ventes	*13.1%*	*9.0%*	*14.6%*	***12.4%***	*13.2%*	*6.8%*	*17.3%*	***12,6 %***
ACTIFS SECTORIELS								
Goodwill, immobilisations et droits d'utilisation	9 040	3 852	6 040	**18 932**	8 422	3 918	5 779	**18 118**
Stocks de produits finis	1 761	829	907	**3 497**	1 656	817	864	**3 337**
Créances commerciales	1 848	992	755	**3 595**	1 922	1 092	835	**3 850**
Total des actifs sectoriels	**12 649**	**5 673**	**7 702**	**26 024**	**12 000**	**5 827**	**7 478**	**25 305**
AUTRES INFORMATIONS								
Investissements non financiers	1 294	535	353	**2 182**	1 272	577	387	**2 236**

(1) Les données sectorielles de l'exercice 2023 ont été retraitées afin de tenir compte des modifications de périmètres des secteurs intervenues en 2024. Ces modifications concernent principalement l'activité Deux-roues qui est désormais présentée dans le secteur « Automobile, Deux-roues et distribution associée » pour refléter l'organisation du reporting interne.

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif de l'état de la situation financière consolidée s'établit comme suit :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Total des actifs sectoriels	**26 024**	**25 305**
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 151	1 605
Titres mis en équivalence	849	871
Impôts différés actifs	1 081	932
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	2 202	2 110
Actifs financiers à court terme	544	512
Autres actifs à court terme	1 564	1 345
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 936	2 515
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	**37 352**	**35 195**

5.2 Ventes par zone géographique

PRINCIPES COMPTABLES

La vente de pneumatiques, sur le marché du remplacement ou auprès des constructeurs de véhicules, constitue la majeure partie des revenus du Groupe. La commercialisation, sur le marché du remplacement, se fait auprès de distributeurs (grossistes, négociants spécialistes) qui sont les clients du Groupe. Ces distributeurs ont en effet la possibilité pleine et entière d'utiliser les pneumatiques pour leur usage propre ou pour les commercialiser et, dans ce cas, de définir le prix de revente. Ils portent par ailleurs le risque de stock.

Les conditions commerciales offertes par les entités du Groupe, comparables aux pratiques usuelles pour le marché concerné, varient selon les catégories de clients et les pays de vente ; elles prévoient toutefois le paiement des produits vendus dans un délai sensiblement inférieur à une année et il n'y a donc pas lieu d'ajuster le montant des règlements reçus des clients pour tenir compte des effets d'une composante financement.

Chaque livraison de pneumatiques, que ce soit dans le cadre du marché de la Première monte auprès des constructeurs de véhicules ou celui du remplacement, représente une obligation de prestation distincte remplie à un moment précis et qui correspond au chargement des biens ou à leur livraison, selon les termes du contrat sous-jacent.

Les garanties offertes aux acheteurs de pneumatiques couvrent les défauts de conception ou de fabrication des produits, défauts se manifestant par une usure irrégulière ou excessive du pneumatique dans des conditions normales d'utilisation. Ces garanties, qui ne procurent pas au client de service en plus de l'assurance que le produit est exempt de défaut, continuent d'être comptabilisées conformément à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ».

Le Groupe accepte en certaines occasions d'octroyer des concessions commerciales ou d'effectuer des remboursements à des clients insatisfaits. Il accorde également, de manière occasionnelle et dans des circonstances particulières, un droit de retour pour des produits préalablement vendus. Ce droit donne lieu à la comptabilisation d'un passif en contrepartie d'une réduction du revenu et d'un actif représentant le droit du Groupe de récupérer les biens que les clients retourneront. Par ailleurs, le montant que le Groupe reçoit effectivement en contrepartie des pneumatiques livrés, ainsi que le produit des ventes enregistrées au compte de résultat, peuvent varier en vertu de remises différées, convenues par des accords contractuels ou au démarrage de campagnes commerciales, qui seront versées au client à l'issue de la période de référence en fonction de l'atteinte des objectifs quantitatifs ou qualitatifs fixés pour la période concernée. Leur valeur est déterminée selon la méthode de la valeur attendue. Le Groupe s'appuie sur l'analyse des données historiques et l'expérience accumulée pour estimer le montant probable des remises et rabais à verser aux clients. Le produit des activités ordinaires est ainsi reconnu en tenant compte de l'incertitude qui entoure ces différents éléments de contreparties variables et dans la mesure où il est hautement probable que le dénouement de l'incertitude relative à l'élément de contrepartie variable ne donnera pas lieu à un ajustement à la baisse important du montant des ventes déjà comptabilisé lorsque les incertitudes seront résolues. L'écart entre les montants facturés au client et le produit des activités ordinaires comptabilisé donne lieu à la reconnaissance d'un passif au titre de remboursement futur comptabilisé dans le poste « Autres passifs à court terme » de l'état de la situation financière consolidée.

Les autres catégories de vente englobent, pour l'essentiel, la gestion du parc de pneumatiques de flottes commerciales et la fourniture de services télématiques, ces derniers visant notamment à améliorer la gestion de la consommation de carburant et la productivité des flottes. Les services rendus dans le cadre de chacun de ces contrats constituent une obligation de prestation unique remplie progressivement pour laquelle le chiffre d'affaires est comptabilisé selon le degré d'avancement, mesuré sur la base des efforts et des coûts engagés.

Le Groupe est amené à conclure des accords pluriannuels avec des clients, qui comportent une promesse relative à la capacité à fournir les produits, en échange d'une considération spécifique. Celle-ci est payée préalablement à la réalisation des obligations de fournitures des produits qui vont s'étaler sur la durée du contrat. À ce titre, cette promesse est considérée comme liée à la fourniture des produits et sera reconnue en revenu au fur et à mesure de l'exécution de cette dernière. À réception du paiement, un passif sur contrat est constaté qui se répartit, selon la date de réalisation des obligations de prestation, entre les postes « Provisions et autres passifs à long terme » et « Provisions et autres passifs à court terme » de l'état de la situation financière consolidée.

L'information par région est la suivante :

	Exercice 2024				Exercice 2023			
(en millions €)	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes	9 782	10 493	6 918	**27 193**	9 891	11 098	7 354	**28 343**

L'Europe comprend les pays de l'Europe de l'Ouest, de l'Europe centrale et de l'Asie centrale. L'Amérique du Nord inclut le Mexique. Les pays d'Asie, d'Amérique du Sud, du Moyen-Orient, d'Océanie et d'Afrique sont regroupés dans Autres.

Les ventes sont affectées par région selon le lieu de résidence du client.

Le montant des ventes réalisées en France est de 2 572 millions € en 2024 (2023 : 2 502 millions €). La valeur des goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles situés en France est de 2 850 millions € en 2024 (2023 : 3 200 millions €).

Le montant des ventes réalisées aux Etats-unis est de 8 827 millions € sur l'exercice 2024 (2023 : 9 396 millions €). La valeur des goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles situés aux Etats-unis est de 3 897 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 3 649 millions €).

En 2024 comme en 2023, aucun client externe ne représente à lui seul 10 % ou plus des ventes du Groupe.

Les ventes reconnues au moment précis où le contrôle des marchandises ou des services est transféré au client représentent 97,2 % des ventes du Groupe (2023 : 97,3 %) et totalisent 26 431 millions € (2023 : 27 565 millions €). Elles englobent principalement les ventes de pneumatiques en Première monte ou sur le marché du remplacement, ainsi que les ventes des bandes transporteuses commercialisées par Fenner.

En 2024, le montant reconnu en ventes au titre des obligations de performance remplies progressivement s'élève à 762 millions €, soit 2,8 % des ventes totales enregistrées sur l'exercice (2023 : 778 millions € et 2,7 %). Pour l'essentiel, il s'agit des contrats de gestion du parc de pneumatiques de flottes commerciales et des offres de services télématiques.

5.3 Autres information par zone géographique

L'information par région est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2024				Exercice 2023			
Ventes	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	28 343
Goodwill, immobilisations et droits d'utilisation des actifs de location	8 062	6 096	4 774	**18 932**	7 776	5 563	4 779	**18 118**
Investissements non financiers	1 110	629	443	**2 182**	1 118	659	459	**2 236**

NOTE 6 ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

6.1 Charges par nature

PRINCIPES COMPTABLES

Coût des ventes

Le coût des ventes des activités industrielles intègre les coûts de fabrication et le coût des biens achetés destinés à la revente.

Il comprend le coût d'acquisition des matières premières, les coûts de production des produits manufacturés, ainsi que les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations industrielles.

Les frais généraux de production intègrent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles directement liées aux unités produites ainsi que la dépréciation des stocks.

Le coût des ventes intègre également la part directement attribuable des frais généraux dans la mesure où ils sont encourus pour amener les produits manufacturés à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

En ce qui concerne les activités autres qu'industrielles, en particulier les services auprès des clients, le coût des ventes intègre l'ensemble des coûts nécessaires pour produire, opérer ou exécuter un service ou une prestation réalisée dans le réseau de distribution. Le coût des ventes de ces activités comprend principalement les avantages du personnel, l'amortissement des installations et des équipements, les coûts d'énergie ainsi que les coûts d'acquisition et de traitement des données nécessaires à la production du service.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche ne sont pas capitalisables. Les coûts de développement sont capitalisés en immobilisations incorporelles lorsque les conditions liées à la faisabilité technique, au potentiel commercial, à la capacité à évaluer de façon fiable les frais attribuables et à générer des avantages économiques futurs sont remplies.

Les coûts de développement sont revus annuellement afin de déterminer si les critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle sont remplis.

Les charges des secteurs opérationnels suivantes sont imputées dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(9 468)	(10 684)
Frais de personnel	(7 603)	(7 397)
Transports de marchandises	(1 370)	(1 485)
Charges d'amortissements [1]	(1 983)	(1 917)
Autres charges	(3 390)	(3 288)
CHARGES PAR NATURE	**(23 814)**	**(24 771)**

(1) Hors amortissements des marques et relations clients acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises.

6.2 Autres produits et charges des secteurs

Les autres produits et charges des secteurs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 8)	(34)	(30)
Coût du plan d'actionnariat salarié (note 8)	(68)	-
Autres produits / (charges)	12	(44)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES DES SECTEURS	**(90)**	**(74)**

6.3 Stocks

PRINCIPES COMPTABLES

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation.

Le coût des achats des matières premières, fournitures et produits finis achetés comprend le prix d'achat et les autres coûts directement attribuables à l'acquisition. Le coût des travaux en cours et des produits finis manufacturés comprend les charges de main-d'œuvre directe ainsi que les autres coûts directement liés aux unités produites et les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations de production. Les frais financiers ne sont pas intégrés dans le coût. L'évaluation du coût des stocks et du coût des ventes avec la méthode du coût standard mise en place par le Groupe est proche, après prise en compte des variances, de celle obtenue avec la méthode du coût réel.

La valeur nette réalisable correspond au prix de vente attendu, après déduction des coûts estimés pour l'achèvement et la commercialisation.

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister. Les indices de perte de valeur utilisés sont par exemple la détérioration physique, l'obsolescence, la rotation lente des stocks ainsi que l'évolution des marchés.

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Matières premières et encours de production	1 700	1 594
Autres fournitures	584	567
Produits finis	3 602	3 434
Valeur brute	**5 886**	**5 595**
Pertes de valeur sur matières premières et encours de production	(24)	(22)
Pertes de valeur sur autres fournitures	(58)	(28)
Pertes de valeur sur produits finis	(105)	(97)
Pertes de valeur	**(187)**	**(148)**
STOCKS NETS	**5 699**	**5 447**

La variation des pertes de valeur des stocks est la suivante :

(en millions €)	2024	2023
Au 1er janvier	**(148)**	**(145)**
Écart de conversion et autres	(3)	5
Variation du périmètre de consolidation	(0)	11
Dotations de l'exercice	(101)	(69)
Reprises de l'exercice	65	50
AU 31 DÉCEMBRE	**(187)**	**(148)**

6.4 Créances commerciales

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances commerciales sont comptabilisées initialement au montant qui est inconditionnellement dû par le client. Le Groupe gère ses créances commerciales dans le but de collecter les flux de trésorerie contractuels et mesure ses créances au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, après déduction des éventuelles pertes de valeur.

Lorsque les délais de paiement sont inférieurs à un an, la juste valeur initiale et le coût amorti ultérieur sont égaux au montant nominal dans la mesure où la créance n'inclut pas de composante financière significative.

Le Groupe applique l'approche simplifiée d'IFRS 9 qui consiste à calculer la perte de crédit attendue sur la durée de vie de la créance commerciale. Ce modèle permet de déterminer une perte de crédit attendue à maturité pour toutes les créances commerciales, et ce dès leur enregistrement.

Les pertes de crédit attendues sont basées sur les profils de paiement des clients qui ont été observés sur 36 mois, et les pertes sur créances commerciales historiquement constatées lors de cette période.

Une perte de valeur est également comptabilisée en présence d'indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure d'encaisser toutes les sommes dues selon les conditions de la transaction originale. Les faillites, les processus légaux de protection contre les créanciers, les cas d'insolvabilité notoire ou de disparition du débiteur, les retards de paiement supérieurs à six mois, les risques économiques ou politiques du pays de résidence du débiteur, ainsi que la détérioration de sa solvabilité sont autant d'indicateurs qui laissent à penser qu'une créance commerciale doit être dépréciée. Le montant de la perte de valeur correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif initial des encaissements futurs estimés. Avant de reconnaître une perte de valeur, la qualité des garanties potentiellement obtenues doit être évaluée, ainsi que la capacité à les mettre en œuvre. La perte de valeur est comptabilisée dans les frais commerciaux.

Lorsque la créance est irrécouvrable, elle est annulée par compensation avec la perte de valeur précédemment constatée. Les éventuels encaissements ultérieurs correspondant à des créances précédemment annulées sont enregistrés en diminution des frais commerciaux au compte de résultat.

La valeur comptable des créances commerciales est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Créances commerciales brutes	3 689	3 939
Pertes de valeur	(94)	(89)
CRÉANCES COMMERCIALES	**3 595**	**3 850**

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à 12 mois.

Les créances commerciales au 31 décembre 2024 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	**3 359**	**(13)**	**3 346**
Échues			
■ depuis moins de trois mois	220	(7)	213
■ entre trois et six mois	26	(5)	21
■ depuis plus de six mois	84	(69)	15
Créances commerciales échues	**330**	**(81)**	**249**
CRÉANCES COMMERCIALES	**3 689**	**(94)**	**3 595**

La variation des pertes de valeur est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	2024	2023
Au 1er janvier	**(89)**	**(94)**
Écart de conversion et autres	(1)	2
Variation du périmètre de consolidation	(2)	5
Dotations de l'exercice	(42)	(21)
Reprises de l'exercice	40	19
AU 31 DÉCEMBRE	**(94)**	**(89)**

Les reprises de pertes de valeur sont relatives à des créances comptabilisées en perte pour 15 millions € (2023 : 14 millions €).

6.5 Dettes fournisseurs

PRINCIPES COMPTABLES

Les dettes fournisseurs sont comptabilisées initialement à leur juste valeur et sont ensuite évaluées au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Accords de financement avec les fournisseurs (Affacturage inversé)

Le Groupe a mis en place des contrats d'agents payeurs avec des institutions financières auprès desquelles il a domicilié le paiement des factures des fournisseurs qui ont conclu des contrats bilatéraux avec ces institutions financières pour être en capacité de leur céder les créances qu'ils ont sur le Groupe.

Une analyse multicritère confirme la présentation de ces contrats en dette fournisseur, notamment pour les raisons suivantes :

- l'opération de cession de créance est totalement indépendante de la relation commerciale ;
- le fournisseur conserve toute latitude pour décider, au cas par cas, d'escompter ses factures ;
- les conditions de paiements initiaux sont maintenues, c'est-à-dire que la date de paiement au fournisseur ou à la banque correspond dans tous les cas à la date de paiement indiquée sur la facture ;
- le Groupe n'est pas impacté par le résultat de l'escompte des factures, puisque cet escompte est entièrement à charge du fournisseur et est payé directement à la banque.

Les soldes liés à ces programmes sont présentés séparément sur une ligne « Dettes fournisseurs sous contrat de cession de créances » dans l'état de la situation financière consolidée. Dans le tableau de flux de trésorerie consolidés, ces opérations sont présentées au niveau des flux opérationnels ou d'investissements (note 10).

Les dettes fournisseurs sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Dettes fournisseurs	3 086	3 075
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	689	530
DETTES FOURNISSEURS	**3 775**	**3 605**

Les dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances s'élèvent à 689 millions € au 31 décembre 2024.

Le Groupe est engagé dans deux programmes d'affacturage inversé :

- programme « Bib Factor » mis à disposition de l'ensemble des fournisseurs de 13 pays répartis sur 3 continents. La dette de ce programme s'élève à 379 millions € au 31 décembre 2024, dont 217 millions € ont déjà été versés aux fournisseurs par les institutions financières membres. Les fourchettes de paiements accordées à ces fournisseurs varient fortement en fonction de leur nature et de la réglementation locale des pays concernés ;
- programme dédié aux fournisseurs de caoutchouc en Indonésie. La dette de ce programme s'élève à 309 millions € au 31 décembre 2024, dont 264 millions € ont déjà été versés aux fournisseurs par les institutions financières membres.

Les fourchettes de paiements accordées à ces fournisseurs sont équivalentes à celles accordées aux fournisseurs comparables non membres du programme.

05

NOTE 7 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

7.1 Autres produits et charges opérationnels

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres produits et charges opérationnels enregistrent les éléments qui ne participent pas à la mesure de la performance des secteurs opérationnels effectuée par la Direction en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, inhabituel ou anormal. Ils incluent notamment les coûts relatifs aux opérations de réorganisations et d'adaptation des activités ainsi que ceux liés à des litiges majeurs (et les réajustements des provisions correspondantes), de même que les éventuelles dépréciations d'écart d'acquisition et les frais d'acquisition d'entreprises. L'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'un regroupement d'entreprises est également comptabilisé en « Autres produits et charges opérationnels ». Ils comprennent par ailleurs les résultats de cession et les pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles, les compléments de prix d'acquisition ainsi que les gains et pertes liés aux modifications, réductions ou liquidations de régimes des avantages postérieurs à l'emploi.

Les autres produits et charges opérationnels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Amortissements des marques et relations clients acquises	(102)	(91)
Réorganisations et adaptation des activités	(382)	(522)
Pertes de valeur sur actif immobilisé	(174)	(272)
Avantages du personnel	(19)	(4)
Autres	(70)	(31)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(747)**	**(920)**

7.1.1 Amortissements des marques et relations clients acquises

Les dotations aux amortissements des marques et des relations clients reconnues à l'occasion de regroupements d'entreprises s'élèvent, pour l'exercice 2024, à 102 millions € (2023 : 91 millions €) :

- 33 millions € sont relatifs à l'amortissement de marques ou de dénominations commerciales (2023 : 39 millions €) ;
- 69 millions € à l'amortissement de relations clients (2023 : 52 millions €).

7.1.2 Réorganisations et adaptation des activités

En 2024, les coûts de réorganisation et d'adaptation des activités concernent principalement :

- la fermeture des sites français de Vannes et Cholet à hauteur de 251 millions € (note 3) ;
- l'évolution des estimations liées aux plans de fermeture du site d'Ardmore aux États-Unis et des sites de Trèves, Karlsruhe et Hombourg en Allemagne à hauteur de 38 millions € ;
- l'adaptation des activités en Chine et en Pologne pour 34 millions €.

En 2023, la charge de 522 millions € correspondait principalement à la comptabilisation de provisions pour coûts de fermeture des sites allemands de Karlsruhe, Hombourg et Trèves d'une part et du site d'Ardmore basé aux États-Unis d'autre part pour respectivement 316 millions € et 122 millions €.

Les pertes de valeur sur actifs immobilisés liées aux réorganisations sont présentées ci-dessous.

7.1.3 Pertes de valeur sur actif immobilisé

Dans le cadre des restructurations des sites français de Vannes et Cholet et des plans d'adaptation des activités en Chine et en Pologne, des pertes de valeur ont été constatées sur l'exercice 2024 pour respectivement 81 millions € et 45 millions €.

En 2023, les pertes de valeurs comptabilisées concernaient principalement les restructurations du site d'Ardmore aux États-Unis et des sites allemands, pour un montant de 168 millions €. Le Groupe avait par ailleurs comptabilisé des pertes de valeur sur immobilisations corporelles pour un montant de 92 millions €, essentiellement sur ses plantations.

7.1.4 Avantages du personnel

Aucun événement significatif n'est à signaler sur les exercices 2024 et 2023.

7.1.5 Autres

En 2024, aucun événement individuellement significatif n'est à signaler sur l'exercice.

Sur l'exercice 2023, le montant incluait un produit de 68 millions € lié à la perte de contrôle de la société Watèa et une perte complémentaire de 54 millions € liée à la cession de ses activités en Russie.

7.2 Autres actifs à court terme

Le montant net des autres actifs à court terme est détaillé ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Fournisseurs débiteurs	187	128
État – Impôts exigibles	408	295
Autres créances sur l'État	542	539
Autres	428	384
Pertes de valeur	(1)	(1)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	**1 564**	**1 345**

Les autres créances sur l'État comprennent essentiellement la taxe sur la valeur ajoutée.

7.3 Provisions et autres passifs courants et non courants

PRINCIPES COMPTABLES

Provisions

Des provisions sont enregistrées lorsqu'une obligation actuelle, juridique ou implicite, devrait être éteinte par une sortie de ressources dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions pour réorganisations et adaptation des activités sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé.

Les provisions sont enregistrées à la valeur nette actuelle des décaissements estimés.

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
(en millions €)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Provisions	749	440	**1 188**	674	365	**1 038**
Avantage du personnel	23	834	**857**	28	976	**1 004**
Dettes auprès des organismes sociaux	-	368	**368**	-	381	**381**
Clients - remises différées et autres passifs	-	822	**822**	-	777	**777**
États - Impôts exigibles	-	247	**247**	-	193	**193**
États - autres dettes	-	300	**300**	-	267	**267**
Autres	157	291	**448**	158	349	**507**
PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS	**928**	**3 302**	**4 230**	**860**	**3 307**	**4 167**

7.3.1 Variation des provisions

L'évolution des provisions au cours de la période est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Réorganisations et adaptation des activités	Litiges, garanties et autres provisions	Total
Au 1er janvier 2024	**634**	**405**	**1 038**
Nouvelles provisions	443	174	617
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(250)	(173)	(424)
Reprises de montants non utilisés	(28)	(27)	(55)
Écart de conversion	7	4	11
Autres effets	-	-	1
AU 31 DÉCEMBRE 2024	**805**	**382**	**1 188**
Dont part court terme	358	**82**	**440**

7.3.2 Réorganisations et adaptation des activités

Au 31 décembre, le solde des provisions concerne les pays suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
France [(1)]	376	159
Allemagne [(2)]	286	340
États-Unis [(3)]	84	107
Autres pays	59	28
TOTAL	**805**	**634**

(1) Le solde comprend principalement la provision constituée en 2024 dans le cadre de l'arrêt des sites de Vannes et Cholet (notes 3 et 7.1) ainsi que les provisions constituées en 2022 dans le cadre des mesures du plan de simplification et de compétitivité phase 3.
(2) Le solde comprend la provision constituée en 2023 dans le cadre de l'arrêt progressif de la production de ses sites de Karlsruhe, Hombourg et Trèves (note 7.1).
(3) Le solde comprend la provision constituée en 2023 dans le cadre de la fin des activités de production de pneus pour véhicules de tourisme de son site industriel d'Ardmore (note 7.1).

7.3.3 Provisions pour litiges, garanties et autres provisions

Au 31 décembre, le solde des provisions concerne les natures de risques suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Provisions pour litiges	54	57
Provisions pour garanties produits (note 5)	75	78
Provisions pour responsabilité civile produits	75	68
Autres provisions pour risques	178	202
TOTAL	**382**	**405**

Aucune provision n'a individuellement d'incidence significative sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

NOTE 8 EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Les frais de personnel sont imputés aux rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Salaires et rémunérations	(6 027)	(5 939)
Charges de sécurité sociale	(1 102)	(1 098)
Coût des régimes à prestations définies	(103)	(78)
Coût des régimes à cotisations définies	(288)	(256)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 15)	(102)	(30)
FRAIS DE PERSONNEL [1]	**(7 622)**	**(7 401)**

(1) Dont 7 603 millions € comptabilisés en Résultat opérationnel des secteurs (note 6.1) et 19 millions € en Autres produits et charges opérationnels (note 7.1).

Le nombre moyen des salariés inscrits est de 131 528 en 2024 (2023 : 132 276).

8.1 Provisions pour avantages du personnel

PRINCIPES COMPTABLES

Les rémunérations, les salaires, les cotisations à la sécurité sociale ou aux régimes d'avantages à cotisations définies, les congés payés annuels et congés de maladie, les primes et les avantages non monétaires, sont constatés au cours de l'exercice pendant lequel les salariés du Groupe ont rendu les services associés.

Les avantages du personnel accordés par le Groupe, tels que certains régimes de retraite, les autres avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme, donnent lieu à la constatation d'un passif ou d'un actif ainsi qu'à des coûts associés.

Pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe offre à la majorité de ses employés des prestations de retraite, qui sont versées soit directement, soit par l'intermédiaire de contributions à des fonds gérés de manière indépendante. Les avantages du personnel accordés par le Groupe varient en fonction des réglementations locales en matière de travail et de fiscalité ainsi que de la situation économique de chaque pays, et sont habituellement basés sur un ou plusieurs facteurs tels que la rémunération, l'âge et l'ancienneté du salarié. Les obligations se rapportent à la fois aux retraités actuels et aux droits des futurs retraités.

Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Dans le cas des régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations fixes à des gestionnaires de fonds ou à des compagnies d'assurances. Ces cotisations libèrent le Groupe de tout engagement de verser des contributions supplémentaires si les actifs ne sont pas suffisants pour payer les prestations espérées ou attendues par les bénéficiaires.

Les cotisations versées sont comptabilisées comme des charges de la période au cours de laquelle elles sont dues, et à ce titre, sont intégrées dans le coût des ventes, les frais commerciaux, les frais de recherche et de développement ou les frais administratifs et généraux.

Les politiques de gestion du Groupe en matière d'avantages postérieurs à l'emploi ont conduit depuis le début des années 2000 à la transformation des régimes à prestations définies en régimes à cotisations définies. Toutefois, une partie significative des avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe en faveur du personnel est encore constituée par des régimes à prestations définies, distinguant, d'une part des régimes financés (principalement des régimes de retraite) dont les actifs détenus sont gérés séparément par des organismes de gestion indépendants, et d'autre part des régimes non financés garantissant notamment la couverture des dépenses de santé et le paiement des indemnités de fin de carrière.

L'évaluation des obligations en matière d'avantages postérieurs à l'emploi et des coûts des services rendus associés, est basée sur la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Un régime à prestations définies est un régime par lequel le Groupe s'est engagé à payer les prestations convenues au personnel en activité et aux membres retraités de son personnel.

Les régimes à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles annuelles pour les régimes les plus importants, et à intervalles réguliers pour les autres. Ces évaluations actuarielles sont réalisées avec l'assistance d'actuaires indépendants. Les hypothèses actuarielles, principalement les taux d'actualisation, les taux d'évolution des salaires, les taux d'inflation et le taux de croissance des dépenses de santé sont intégrées dans les évaluations actuarielles et révisées chaque année.

Les passifs ou actifs enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies correspondent à la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies à la date de clôture, après déduction de la juste valeur des actifs du régime. Ils tiennent compte des actifs non comptabilisés non disponibles pour un remboursement ou une réduction des contributions futures.

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies désigne la valeur actualisée des paiements futurs attendus, évaluée en utilisant un taux d'actualisation déterminé par référence à un taux de marché fondé sur le taux d'intérêt d'obligations émises par des entités de première catégorie dont l'échéance est cohérente avec la durée des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Un actif net ne sera enregistré dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe que dans la mesure où il correspond à un avantage économique futur réellement disponible pour le Groupe sous forme de remboursement en trésorerie ou de réductions des cotisations futures.

Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe détermine si le paiement de ces contributions peut faire naître un surplus dans ce régime. Dans la mesure où ce surplus excède les avantages économiques disponibles, le Groupe enregistre immédiatement une diminution de l'actif comptabilisé ou une augmentation du passif comptabilisé.

Les écarts actuariels proviennent de l'évolution des hypothèses actuarielles et des écarts entre les estimations et la réalité. Ils sont reconnus en « Autres éléments du résultat global » durant la période pendant laquelle ils sont générés.

Des coûts des services passés peuvent être générés lorsqu'un nouveau régime à prestations définies est introduit, lorsque les prestations à payer sont modifiées dans le cadre d'un régime existant et lors des réductions de régimes. Ils sont immédiatement enregistrés au compte de résultat.

La charge nette du Groupe au titre des régimes à prestations définies enregistrée au compte de résultat comprend le coût des services rendus au cours de la période, les gains et pertes liés à la réduction et à la liquidation des régimes, le coût des services passés ainsi que les écarts actuariels découlant des autres avantages à long terme. Les intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies sont comptabilisés en dehors du résultat opérationnel.

Selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays, ainsi qu'en application de sa politique de responsabilité sociale, le Groupe participe principalement à des régimes de retraite, de prévoyance, de couverture des frais médicaux et d'indemnités de fin de carrière.

Ces régimes sont à prestations définies ou à cotisations définies.

Depuis 2003, le Groupe ferme ses régimes à prestations définies aux nouveaux entrants et, dans certains cas, à l'acquisition de droits futurs, l'objectif étant de réduire les risques sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe. Des régimes à cotisations définies ont été ouverts ou améliorés en contrepartie.

Le Groupe est doté d'une instance de gouvernance, le Comité des Avantages Sociaux, chargé du suivi des avantages accordés au personnel. Son rôle consiste à définir les politiques mises en œuvre par le Groupe en termes d'avantages sociaux et à s'assurer également de la conformité des régimes proposés localement avec lesdites politiques (validation des changements, introduction de nouveaux avantages, etc...). Il évalue en parallèle le rendement des actifs ainsi que les indices de référence, les politiques d'atténuation des risques mises en place par les comités à l'échelon local ou les administrateurs et propose un plan d'audit. Le Comité est épaulé dans sa mission par deux équipes, l'équipe chargée des politiques en matière d'avantages sociaux, composée de membres des départements Comptabilité, Finance et Ressources Humaines et l'équipe chargée du suivi des actifs de financement des engagements, qui se compose des Présidents des comités d'investissement ou des Directeurs des investissements des principaux plans de retraite financés et d'experts Groupe. Cette organisation est reproduite à l'identique dans les pays où le Groupe supporte des engagements importants.

8.1.1 Régimes à prestations définies

Ces régimes sont des plans de retraite et des plans de couverture de frais médicaux postérieurs à l'emploi, dont la majorité est maintenant fermée aux nouveaux entrants, voire à l'acquisition de droits futurs, ainsi que quelques plans d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

Les engagements sont évalués avec l'assistance d'actuaires indépendants qui accompagnent le Groupe dans la détermination rigoureuse des hypothèses démographiques et financières.

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des principaux régimes à prestations définies :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	4 916	11	4 927	5 119
Juste valeur des actifs des régimes	(4 786)	(2)	(4 788)	(5 212)
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements	**130**	**9**	**139**	**(93)**
Valeur actualisée des obligations non financées	1 014	1 393	2 407	2 435
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	75	-	75	79
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	**1 219**	**1 402**	**2 621**	**2 421**
Reflétés dans la situation financière consolidée du Groupe comme suit :				
■ À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme (note 9.4)	(109)	-	(109)	(305)
■ Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel	1 328	1 402	2 730	2 726
ENGAGEMENTS NETS	**1 219**	**1 402**	**2 621**	**2 421**

Au 31 décembre 2024, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 2 092 millions € pour les salariés en activité, à 804 millions € pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 4 438 millions € pour les retraités (2023 : respectivement 2 170 millions €, 839 millions € et 4 545 millions €).

La plupart des plans de retraite sont des régimes à droits acquis.

Les autres régimes, dont les indemnités de départ en retraite et les plans médicaux, sont généralement à droit non acquis.

Les tables de mortalité utilisées sont des tables nationales officielles éventuellement adaptées pour mieux refléter les populations concernées.

Espérances de vie des principaux pays	31 décembre 2024				31 décembre 2023			
	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans à la fin de l'exercice	18,5	22,9	20,6	20,2	18,5	21,9	20,6	20,2
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans dans 15 ans	19,5	22,1	21,8	22,3	19,5	23,0	21,8	22,3
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	20,5	25,3	23,3	23,7	20,4	24,4	21,2	23,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans dans 15 ans	21,5	24,6	24,5	25,4	21,4	25,4	22,5	25,4

La variation de l'engagement net inscrit dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies est présentée ci-dessous :

	2024			2023		
(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	Total régimes à prestations définies	Plans de retraite	Autres régimes	Total régimes à prestations définies
AU 1ER JANVIER	**1 013**	**1 408**	**2 421**	**1 005**	**1 325**	**2 330**
Contributions versées aux fonds	**(8)**	**(8)**	**(16)**	**(11)**	**-**	**(11)**
Prestations payées aux bénéficiaires	**(42)**	**(66)**	**(108)**	**(39)**	**(57)**	**(96)**
Autres mouvements	**-**	**(3)**	**(3)**	**-**	**3**	**3**
ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL						
Coûts des services rendus	18	61	79	18	52	70
Pertes ou (gains) actuariels	-	3	3	-	1	1
Modifications, réductions ou liquidations de régimes	(1)	(26)	(27)	(13)	12	(1)
Autres éléments	19	-	19	18	-	18
Total des éléments reconnus en résultat opérationnel	**36**	**38**	**74**	**23**	**65**	**88**
ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL						
Intérêt net sur les avantages du personnel	**32**	**52**	**84**	**37**	**58**	**95**
ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL						
Écarts de conversion	**8**	**23**	**31**	(15)	(23)	(38)
Pertes ou (gains) actuariels						
■ *Liés à l'évolution des hypothèses démographiques :*						
– Liés au changement d'hypothèses	(11)	(3)	(14)	(81)	(7)	(88)
– Liés à l'expérience	5	(1)	4	(82)	(13)	(95)
■ Liés à l'évolution des hypothèses financières :						
– Liés au changement d'hypothèses	(295)	(46)	(341)	165	52	217
– Liés à l'expérience	484	11	495	18	6	24
Total des pertes ou (gains) actuariels	**183**	**(39)**	**144**	**20**	**38**	**58**
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	**(3)**	**(3)**	**(6)**	**(7)**	**(1)**	**(8)**
AU 31 DÉCEMBRE	**1 219**	**1 402**	**2 621**	**1 013**	**1 408**	**2 421**

Les principaux pays où le Groupe a mis en place des régimes de retraite sont détaillés ci-après :

États-Unis

Aux États-Unis, le plan de retraite à prestations définies est le « Michelin Retirement Plan » (MRP).

Le MRP a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1er janvier 2004. Les droits acquis ont été gelés conformément aux dispositions du régime à compter du 31 décembre 2016. Tous les salariés sont affiliés à un régime à cotisations définies.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que les revenus moyens ouvrant droit à pension. Seuls les salariés ayant volontairement rejoint le plan à cotisations définies peuvent recevoir un capital retraite.

Pour les salariés embauchés avant le 1er janvier 1991, une clause d'indexation est applicable aux prestations pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Canada

Au Canada, le principal plan de retraite à prestations définies est le « Pension Plan for the Employees of Michelin North America (Canada) Inc. and Participating Employers » (MR Plan).

Le MR Plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1er janvier 2005. Les droits acquis par la majorité des participants ont été gelés conformément aux dispositions du plan depuis le 31 décembre 2015. Tous les salariés sont affiliés à un plan de cotisations définies.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que l'intégralité des salaires ouvrant droit à pension.

Une clause d'indexation est applicable aux prestations, basée sur l'augmentation de l'indice des prix à la consommation moins une décote.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les salariés bénéficient du régime de retraite à prestations définies « Michelin Pension and Life Assurance Plan ».

Le plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 31 mars 2005. Il a été fermé à l'acquisition de droits futurs depuis le 1er janvier 2009 et il est remplacé par un plan à cotisations définies.

Les droits acquis jusqu'au 31 décembre 2008 sont gelés mais le montant de la pension de retraite reste indexé sur la rémunération moyenne en fin de carrière.

Le montant de la pension versée annuellement dépend des rémunérations ouvrant droit à pension. La majorité des salariés optent pour une sortie en capital dans la limite du montant maximum autorisé par la législation fiscale.

Le montant de la pension est indexé sur le taux d'inflation plafonné pour les participants n'ayant pas accepté le « Pension Increase Exchange ».

Le 20 septembre 2024, un contrat de buy-in a été signé avec un assureur.

Allemagne

Le principal régime de retraite à prestations définies en vigueur en Allemagne est le « Versorgungsordnung 1979 » (VO 1979).

Depuis le 1er janvier 2000, ce plan est fermé aux nouveaux entrants qui sont affiliés à un des plans à cotisations définies.

Une rente viagère mensuelle, calculée sur la base de la rémunération ouvrant droit à pension, est servie jusqu'au décès du bénéficiaire.

La législation en vigueur prévoit une revalorisation triennale du montant de la pension en fonction de l'inflation, à concurrence de la progression moyenne des rémunérations.

France

Le principal régime de retraite à prestations définies est le « Régime de retraite supplémentaire MFPM » qui est un régime à droits aléatoire.

Les prestations sont progressivement abaissées depuis le 1er janvier 2013. En application des dispositions de l'ordonnance 201-697 du 3 juillet 2019, ce régime a été fermé aux nouveaux entrants après le 3 juillet 2019 et l'ancienneté a été gelée au 31 décembre 2019. Il a été remplacé par des plans à cotisations définies.

Les principaux pays où le Groupe a mis en place d'autres régimes sont détaillés ci-après :

États-Unis

Une partie des retraités et de leurs personnes à charges bénéficient d'une offre d'assurance santé

Les bénéficiaires concernés sont essentiellement ceux embauchés avant le 1er janvier 2004. Ce plan n'est pas préfinancé.

Canada

Une partie des retraités et de leurs personnes à charges bénéficient d'une offre d'assurance santé

Ce plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1er janvier 2005 et n'ai pas préfinancé.

France

Le plan principal est un plan obligatoire d'indemnités de fin de carrière dont bénéficient les employés de la branche Caoutchouc. Un capital est versé aux salariés présents au moment de leur départ en retraite. L'âge normal de départ est fixé à 65 ans. Le montant du capital correspond à un nombre de mois de salaire qui dépend de l'ancienneté du bénéficiaire au moment de son départ. Ce plan n'est pas préfinancé.

Évolution de la situation financière des plans à prestations définies :

	2024					2023				
	Plans de retraite			Autres régimes à prestations définies		Plans de retraite			Autres régimes à prestations définies	
(en millions €)	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres		Total	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres		Total
Obligation en début d'exercice	**1 786**	**1 157**	**3 188**	**1 423**	**7 554**	**1 843**	**1 084**	**3 372**	**1 341**	**7 640**
Écart de conversion	80	-	114	23	**217**	32	2	(119)	(23)	**(108)**
Variation du périmètre	-	-	-	-	**-**	-	-	-	3	**3**
Coût des services rendus	-	16	2	61	**79**	-	16	2	52	**70**
Charge d'intérêts	83	36	150	52	**321**	89	38	163	58	**348**
Coûts administratifs et autres	4	-	15	-	**19**	3	-	15	-	**18**
Modifications, réductions ou liquidations de régimes	(1)	-	-	(26)	**(27)**	-	(17)	4	12	**(1)**
Prestations payées	(121)	(44)	(267)	(90)	**(522)**	(120)	(37)	(298)	(59)	**(514)**
Autres éléments	(1)	3	-	(3)	**(1)**	-	3	-	1	**4**
(Gains) ou pertes actuariels	(146)	(13)	(111)	(36)	(306)	(61)	68	49	38	**94**
Obligation en fin d'exercice (A)	**1 684**	**1 155**	**3 091**	**1 404**	**7 334**	**1 786**	**1 157**	**3 188**	**1 423**	**7 554**
Juste valeur des actifs en début d'exercice	**2 090**	**143**	**2 961**	**18**	**5 212**	**2 074**	**132**	**3 168**	**20**	**5 394**
Écart de conversion	90	-	94	-	**184**	34	3	(107)	-	**(70)**
Variation de périmètre	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Produits d'intérêts	97	5	137	1	**240**	101	4	151	1	**257**
Cotisations versées aux fonds	-	7	1	8	**16**	3	8	-	-	**11**
Prestations payées par les fonds	(121)	(5)	(263)	(25)	**(414)**	(120)	(1)	(296)	(1)	**(418)**
Autres éléments	-	2	1	-	**3**	-	3	1	(1)	**3**
Gains ou (pertes) actuariels	(364)	5	(94)	-	**(453)**	(2)	(6)	44	(1)	**35**
Juste valeur des actifs en fin d'exercice (B)	**1 792**	**157**	**2 837**	**2**	**4 788**	**2 090**	**143**	**2 961**	**18**	**5 212**
Déficit/(Excédent) (A-B)	**(108)**	**998**	**254**	**1 402**	**2 546**	**(304)**	**1 014**	**227**	**1 405**	**2 342**
Éléments différés en début d'exercice	-	-	(76)	(3)	**(79)**	-	-	(80)	(4)	**(84)**
Écart de conversion	-	-	2	-	**2**	-	-	1	-	**1**
Actifs non reconnus	-	-	(1)	3	**2**	-	-	3	1	**4**
Éléments différés en fin d'exercice	**-**	**-**	**(75)**	**-**	**(75)**	**-**	**-**	**(76)**	**(3)**	**(79)**
PASSIF/(ACTIF) NET EN FIN D'EXERCICE	**(108)**	**998**	**329**	**1 402**	**2 621**	**(304)**	**1 014**	**303**	**1 408**	**2 421**

Le 20 septembre 2024, au Royaume-Uni, le *Michelin Pension and Life Assurance Plan* a signé un contrat d'externalisation du plan (*buy-in)* avec une compagnie d'assurance. Une perte de 170 millions € a été constatée en autres éléments du résultat global.

En 2023, en France, la réforme des retraites (Loi 2023-270 du 14 avril 2023) a induit la modification des régimes, avec pour principal effet de réduire l'engagement au titre des avantages du personnel d'un montant de 13 millions €. Le produit généré avait été imputé en « Modifications, réductions ou liquidations de régimes ».

S'agissant des plans de retraite en vigueur au Canada, le Groupe ne peut prétendre à aucun remboursement en cas d'excédent des régimes. Les avantages économiques disponibles correspondent à la valeur actualisée du coût des services futurs.

Ces plans de retraite sont soumis à une exigence de financement minimal. L'excédent constaté en actif correspond à la somme :

- des montants payés d'avance ayant pour effet de réduire l'exigence future de financement minimal ; et
- des coûts estimés des services futurs pour chaque période, déduction faite des contributions liées à l'exigence de financement minimal au titre des services futurs.

Tout excédent par rapport à cette limite est immédiatement comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En 2024, le montant comptabilisé résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevé à 4 millions €.

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements sont les suivantes :

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord
Taux d'actualisation	5,50%	3,33%	5,22%	4,65 %	3,20 %	4,76 %
Taux d'inflation	3,25%	1,96%	2,18%	3,15 %	2,02 %	2,18 %
Taux de croissance salariale [1]	3,25%	3,07%	3,50%	3,23 %	3,12 %	3,50 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	10,5	12,7	9,0	11,2	13,0	9,1

(1) Amérique du Nord : seul le plan de retraite au Canada est impacté par cette hypothèse pour une portion négligeable des participants.

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la première année	9,15%	5,12%	7,95 %	4,91 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	4,50%	4,05%	4,50 %	4,05 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2034	2040	2033	2040

Pour la sensibilité de la juste valeur des actifs liée aux mouvements de taux d'intérêt, on considère que l'ensemble de la courbe des taux varie à la hausse ou à la baisse de 0,5 point et qu'uniquement les valeurs des obligations sont impactées, tous les autres actifs gardant leur valeur. La sensibilité indiquée correspond au changement de la valeur totale du portefeuille dû aux changements des taux d'intérêts.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2024, toute chose étant égale par ailleurs, aurait les effets suivants :

(en millions €)	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Variation de l'état de la situation financière consolidée		
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	(353)	378
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	216	(211)
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	82	(74)
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	4	(4)
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	(198)	210
Impact sur le compte de résultat consolidé		
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	11	(14)
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	14	(13)
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	7	(7)
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation des régimes de couverture médicale	-	-

L'allocation des actifs des plans de retraite totalement ou partiellement financés est la suivante :

	31 décembre 2024					31 décembre 2023				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
Actions	5%	12%	-	-	**6%**	4 %	10 %	-	-	**4 %**
Obligations d'État	62%	25%	-	17%	**23%**	66 %	29 %	34 %	19 %	**37 %**
Obligations d'entreprise de bonne qualité	11%	46%	-	-	**20%**	12 %	45 %	32 %	-	**32 %**
Autres obligations, crédit et liquidités	13%	5%	-	2%	**5%**	10 %	4 %	13 %	3 %	**9 %**
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	-	-	91%	81%	**37%**	-	-	7 %	78 %	**6 %**
Immobilier/Infrastructure	7%	6%	-	-	**4%**	7 %	7 %	1 %	-	**4 %**
Investissements alternatifs	3%	5%	9%	-	**6%**	2 %	5 %	14 %	-	**8 %**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**
Duration en années des obligations et liquidités	**10,9**	**11,4**	**N/A**	**11,2**	**11,2**	**11,9**	**12,1**	**14,2**	**11,2**	**12,9**

Dans les allocations ci-dessus, les actions peuvent inclure des actions de sociétés cotées locales ou globales ou des actions privées ; les investissements alternatifs peuvent inclure des *hedge funds* ainsi que des dettes privées mezzanine *distressed* ; les obligations d'État peuvent inclure des obligations assimilées à des obligations d'État ainsi que des produits dérivés utilisés pour couvrir les risques de taux d'intérêt et/ou d'inflation ; les obligations d'entreprises de bonnes qualités sont uniquement des obligations qui sont également utilisées pour couvrir les risques de taux d'intérêt ; les autres obligations, actifs crédit et liquidité incluent principalement les obligations à haut rendement, les dettes privées senior ainsi que les liquidités ; l'immobilier et l'infrastructure incluent des investissements dans des fonds immobiliers ou d'infrastructure ; les fonds gérés par des compagnies d'assurance peuvent aussi inclure des fonds multi-entreprise. La totalité des actifs de chaque gestionnaire est allouée à une des catégories disponibles qui correspond à l'investissement majoritaire ou au mandat donné.

Un groupe d'experts internes, composé des Présidents ou Directeurs des investissements des principaux comités d'investissement et d'experts du Groupe, a publié des recommandations pour les comités d'investissement locaux, présentant les meilleures pratiques en matière d'investissement. Il y est entre autres précisé de ne pas réaliser de placements directs dans les titres du Groupe et de ne pas investir dans des biens immobiliers utilisés par le Groupe. Les gestionnaires de fonds ne sont pas soumis à de telles restrictions. Le Groupe n'a pas de montants significatifs investis dans ses propres titres. Michelin n'occupe ou n'utilise aucun bien immobilier inclus dans les différents portefeuilles. En ce qui concerne les fonds investis auprès de compagnies d'assurance ainsi que dans des investissements alternatifs, le Groupe ne dispose pas de tous les éléments d'information sur les investissements sous-jacents.

Dans la plupart des pays, les actifs sont donnés en gestion à des organismes indépendants, conformément aux législations locales en matière d'assurance vieillesse. Les statuts ainsi que les dispositions législatives imposent à ces organismes d'agir dans le meilleur intérêt du fonds et de l'ensemble des principales parties prenantes, c'est-à-dire les bénéficiaires actuels et futurs ainsi que les employeurs.

L'allocation des actifs au sein de chaque plan de retraite est déterminée périodiquement, généralement tous les trois à cinq ans, par un organisme indépendant de l'employeur tenant un rôle fiduciaire *(Investment Board, Board of Trustees)* sur recommandation de conseillers indépendants (actuaires, consultants, banques ou sociétés d'investissement). Ces allocations d'actifs tiennent compte de la structure des passifs sociaux et de leur durée. En cas de forte hausse du niveau de financement, un examen de l'allocation des actifs devrait être réalisé afin de s'assurer que l'objectif d'allocation reste approprié.

Les obligations d'État et d'entreprise de bonnes qualités servent à couvrir le risque de duration ainsi que, dans certains cas, les risques liés au spread de crédit et à l'inflation. Les plans les plus importants font appel aux services de gestionnaires dédiés chargés de mettre en œuvre des solutions sur mesure de couverture des principaux taux en conformité avec la politique de chaque fonds, ces actifs sont dans la catégorie « Obligations d'État ».

Les risques de change peuvent être couverts dès lors que l'exposition à une devise est considérée comme non négligeable.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2024 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

	Retraite			Autres régimes			
(en millions €)	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres [1]	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres [1]	Total Groupe
CONTRIBUTIONS VERSÉES ET PAIEMENTS DIRECTS DES PRESTATIONS PAR LE GROUPE							
2024	-	46	5	-	18	55	124
ESTIMATIONS DES CONTRIBUTIONS FUTURES À VERSER ET DES PAIEMENTS DIRECTS DE PRESTATIONS FUTURES PAR LE GROUPE							
2025	-	77	3	-	21	56	157
2026	-	72	47	-	31	49	199
2027	-	84	48	-	23	48	203
2028	-	67	46	-	35	48	196
2029	-	73	45	-	48	47	213
2030-2034	-	379	184	2	234	223	1 022

(1) Les paiements relatifs aux « Autres » sont négligeables.

8.1.2 Régimes à cotisations définies

Certaines sociétés accompagnent leurs salariés dans la constitution d'une épargne retraite à travers des plans à cotisations définies.

En 2024 les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 288 millions € (2023 : 256 millions €).

Les principaux pays ayant des régimes à cotisations définies sont les États-Unis, la France et le Canada.

États-Unis

Les plans à cotisations définies en vigueur aux États-Unis sont le « Michelin Retirement Account Plan » (MRAP) ainsi que divers plans 401 (k). Les 401 (k) sont des plans d'épargne volontaires, financés par les cotisations des salariés, complétées par un abondement de l'employeur.

Canada

Les plans à cotisations définies en vigueur au Canada sont le « *Defined Contribution Plan* » destiné aux employés de Michelin North America (Canada) Inc. ainsi qu'un régime agréé d'épargne-retraite. Le plan à cotisations définies est financé par les contributions de l'employeur, éventuellement complétées par des contributions salariales facultatives avec abondement de l'employeur.

Royaume-Uni

Le principal plan de retraite à cotisations définies au Royaume-Uni est le « *Michelin Pension and Life Assurance Plan, DC section* ».

Le plan est financé à partir des cotisations des employés et des employeurs. Certains employés ont la possibilité de verser des contributions optionnelles qui font l'objet d'un abondement partiel.

France

Deux plans à cotisations définies coexistent en France pour la majorité des salariés : PERO (ex-Article 83) et PERCOL (ex-PERCO). Le PERO est un plan d'épargne-retraite obligatoire qui accueille les cotisations versées par les employés et l'employeur. Le PERCOL est un plan d'épargne-retraite volontaire avec un abondement plafonné.

8.2 Paiements sous forme d'action

PRINCIPES COMPTABLES

Plans d'actions gratuites ou de performance

Le Groupe peut adopter des plans attribuant gratuitement des actions de la Société à certains de ses salariés et à ses Gérants.

La date d'attribution est celle à laquelle le Président de la Gérance arrête la liste des bénéficiaires du plan et le nombre d'actions de performance qui leur sont attribuées.

La juste valeur des actions de performance attribuées gratuitement repose sur le cours spot de l'action de la Société à la date d'attribution, duquel sont déduits :

- la valeur actualisée des dividendes qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition des droits ;
- la valeur de la condition de performance de marché à la date d'attribution, en fonction de sa probabilité de réalisation.

Le nombre d'actions qui sera finalement émis à la fin de la période d'acquisition dépend de l'atteinte de conditions de présence et, le cas échéant, de conditions de performance propres au Groupe.

Le coût total des avantages dépend de la juste valeur des actions attribuées et du nombre d'actions qui seront finalement émises. Ce coût est étalé sur la période d'acquisition des droits au cours de laquelle les services sont rendus. Il est comptabilisé en « Autres produits et charges des secteurs ».

Plans de souscription d'actions réservés aux employés du Groupe

Le Groupe peut offrir à la majorité de ses employés l'opportunité de souscrire à un plan d'achat d'actions leur permettant d'acquérir des actions Michelin.

Ces actions, dont la vente et le transfert sont soumis à certaines restrictions, sont acquises par l'employé à un prix de souscription basé sur le cours de Bourse de l'action Michelin sur lequel une décote est appliquée. L'avantage accordé au salarié est égal à la différence entre la juste valeur de l'action acquise et le prix payé par le salarié, multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage consenti aux salariés est immédiatement reconnue en charge de l'exercice, car il n'existe pas de période d'acquisition des droits et enregistrée en frais de personnel – paiement sous forme d'actions au sein du résultat opérationnel des secteurs.

8.2.1 Plans d'actions gratuites ou de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions gratuites ou de performance sont les suivantes :

	2024	2023
	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
Au 1er janvier	**7 303 830**	**5 949 494**
Attribués	3 107 516	3 257 003
Annulés	(621 054)	(1 061 855)
Actions livrées	(931 739)	(840 812)
AU 31 DÉCEMBRE	**8 858 553**	**7 303 830**

Plan Excellence

Plan 2024

En novembre 2024, 2 589 138 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés et aux Gérants du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2028 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, performance environnementale industrielle, taux d'engagement des salariés, évolution du chiffre d'affaires hors pneumatiques et niveau de ROCE). La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 22,44 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution duquel est notamment soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La condition de performance de marché vient réduire la juste valeur de l'action de performance à la date d'attribution, et ce en fonction de la probabilité de réalisation de cette condition. La charge totale du plan Excellence émis en 2024 est estimée à 42 millions € et sera reconnue sur la période d'acquisition.

Les plans d'attribution d'actions gratuites ou de performance ont les caractéristiques suivantes :

					31 décembre 2024	31 décembre 2023
	Date de livraison		Juste valeur à la date d'attribution		Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
Date d'attribution	France	Autres pays	France	Autres pays		
2020	2024	2024	18,91	18,91	-	948 984
2020	2022	N/A	25,39	N/A	-	-
2021	2025	2025	27,40	27,40	739 796	1 228 236
2022	2026	2026	16,40	16,40	1 816 589	1 869 607
2023	2027	2027	20,34	20,34	2 634 989	2 679 985
2023	2027	2027	24,48	24,48	559 663	577 018
2024	2028	2028	22,44	22,44	2 589 138	-
2024	2028	2028	25,64	25,64	518 378	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE EN CIRCULATION					**8 858 553**	**7 303 830**

La charge comptabilisée en 2024 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 34 millions € (2023 : 30 millions €). Elle est incluse dans les « Autres produits et charges des secteurs ».

Plan Recognition

Plan 2024

En novembre 2024, le Groupe a attribué à des salariés 518 378 droits à actions gratuites dont la période d'acquisition est de 4 ans se terminant en novembre 2028 et sans période de conservation. Ces actions seront acquises à l'issue de la période sous condition de présence pendant toute la durée du plan. L'affectation par salarié ne dépasse pas 250 actions, le Groupe n'a donc pas mis en place de conditions de performance pour l'acquisition des droits. La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 25,64 €. La charge totale du plan Recognition est estimée à 13 millions € et sera reconnue sur la période d'acquisition.

8.2.2 Plans d'actions réservés aux employés du Groupe

En 2024, le Groupe a proposé à tous ses salariés résidents dans les pays où les dispositions fiscales et légales permettent de devenir actionnaires du Groupe. Ce plan d'achat d'actions (Bib'Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans. Le prix de souscription de l'action a été fixé à 28,08 €, déduction faite d'une décote de 20 % sur le prix de référence de 35,11 € correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de fixation du prix de souscription. L'apport du salarié a été complété par un abondement, augmentant le nombre d'actions reçues, plafonné à trente actions sur les soixante-cinq premières actions achetées par l'employé. 4 334 410 actions ont été souscrites ou abondées au titre de ce plan d'actions. La charge enregistrée par le Groupe en compte de résultat s'est élevée à 68 millions €.

NOTE 9 ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS

PRINCIPES COMPTABLES

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités, les dépôts bancaires à vue ainsi que les autres placements à court terme hautement liquides, dont les échéances d'origine sont égales ou inférieures à trois mois. Les dépôts à terme dont l'échéance est supérieure à trois mois, mais qui prévoient des clauses de sorties anticipées de moins de trois mois avec capital garanti et des coûts de sortie négligeables sont également classés en trésorerie et équivalents de trésorerie.

Passifs financiers non dérivés

Les emprunts sont présentés dans l'état de la situation financière consolidée dans les passifs courants à moins que le Groupe ne dispose d'un droit inconditionnel de différer le remboursement du montant pour une période d'au moins 12 mois après la date de clôture.

Les passifs financiers non dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, coûts d'émission déduits et sont ultérieurement réévalués au coût amorti. Toute différence entre le montant initialement encaissé (coûts d'émission déduits) et le montant finalement remboursé est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Actifs financiers non dérivés

Classification

Le Groupe classe et évalue ses actifs financiers de dette dans les catégories suivantes selon leur conformité aux conditions du SPPI *(Solely Payment of Principal and Interest)* et au modèle de gestion :

- coût amorti : actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance afin de percevoir des remboursements de principal et d'intérêts ;
- juste valeur par résultat : actifs financiers qui ne répondent pas aux conditions de classification du coût amorti (SPPI et HTC).

Le Groupe évalue tous ses investissements en actions non consolidés à la juste valeur. Le Groupe choisit d'utiliser l'option irrévocable d'enregistrer des variations de juste valeur dans les autres éléments du résultat global et les gains ou pertes de cession réalisés ne sont pas recyclés dans le compte de résultat. Les pertes de valeur constatées sur les investissements en actions non consolidés ne sont pas reportées séparément des autres changements de juste valeur.

Comptabilisation initiale et décomptabilisation

Les achats et les ventes d'actifs financiers non dérivés sont comptabilisés à la date de la transaction – date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou vendre l'actif. Les actifs financiers non dérivés sont initialement enregistrés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction pour l'ensemble des actifs financiers qui ne sont pas comptabilisés à la juste valeur.

Les actifs financiers non dérivés sont sortis de l'état de la situation financière consolidée au moment de l'échéance ou du transfert des droits contractuels sur les flux de trésorerie qui leur sont liés et du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier.

Évaluation

Les prêts et créances sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les actifs financiers à la juste valeur sont évalués par référence directe à un prix publié sur un marché actif ou sur la base d'hypothèses de marché (note 17.3). Les gains et pertes, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont immédiatement comptabilisés en autres produits et charges financiers.

Les gains et pertes, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par résultat global sont enregistrés en autres éléments du résultat global et n'impactent jamais le compte de résultat.

Pertes de valeur

Lors de chaque clôture, le Groupe recherche toute indication objective de perte de valeur d'un actif financier enregistré au coût amorti.

Le modèle de calcul de la perte de crédit attendue est déterminé sur la base du rating des contreparties et de la probabilité de défaut afférente. La dépréciation est calculée sur un horizon de 12 mois compte-tenu de la non-dégradation du risque de crédit des contreparties. Elle est comptabilisée dans le compte de résultat.

Lorsque le risque de crédit d'un actif financier au coût amorti augmente significativement, la perte de crédit attendue est calculée sur la durée de vie de l'actif.

S'il n'existe plus d'attente raisonnable de recouvrer la valeur d'un actif financier au coût amorti, l'actif est décomptabilisé de l'état de la situation financière consolidée et impacte le compte de résultat.

9.1 Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers

Le coût de l'endettement net et les autres produits et charges financiers sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Charges d'intérêts	(169)	(259)
Charges d'intérêts de contrats de location	(49)	(43)
Intérêts de la trésorerie, équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie	141	130
Dérivés de taux	(4)	(29)
Commissions sur lignes de crédit	(6)	(6)
Coûts d'emprunts capitalisés	11	9
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	**(77)**	**(198)**
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	67	52
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(37)	(87)
Autres	(11)	37
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**19**	**2**

La ligne « Dérivés de taux » du coût de l'endettement net, qui porte une charge de 4 millions € (2023 : charge de 29 millions €), comprend la baisse de valeur de marché des instruments dérivés liée à l'évolution des taux d'intérêts et constatée durant l'année. Ces dérivés ne sont en effet pas qualifiés d'instruments de couverture, comme expliqué en note 17.

Comme illustré en note 17.2.3, les dettes financières sont généralement émises en euros, une partie de ces dettes est ensuite swappée en monnaies étrangères afin de financer les filiales étrangères et des dérivés sont contractés afin de gérer le risque de taux de ces monnaies étrangères.

L'inefficacité constatée sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie calculée selon les modalités présentées en note 17 n'est pas significative.

9.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La valeur comptable de la trésorerie est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Fonds monétaires	2 675	911
Dépôts bancaires à préavis de moins de trois mois	1 047	1 233
Banques et liquidités	214	371
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**3 936**	**2 515**

Le taux d'intérêt effectif moyen de la trésorerie et équivalents de trésorerie est de 4,00 % en 2024 (2023 : 4,01 %). La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont essentiellement placés en euros (2024 : 93% et 2023 : 82 %).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent un montant de 199 millions € qui fait l'objet de restrictions prudentielles liées aux activités en Irlande (2023 : 159 millions €).

9.3 Dettes financières

La valeur comptable des dettes financières est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Obligations	4 838	4 591
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	59	77
Instruments dérivés	37	4
Dettes financières à long terme hors contrat de location	**4 934**	**4 672**
Dettes financières liées aux contrats de location long terme	**872**	**738**
Obligations	749	-
Titres négociables à court terme	297	295
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	296	280
Instruments dérivés	33	16
Dettes financières à court terme hors contrat de location	**1 375**	**591**
Dettes financières liées aux contrats de location court terme	**258**	**241**
DETTES FINANCIÈRES	**7 438**	**6 242**

L'endettement net du Groupe est présenté ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Dettes financières	7 438	6 242
Dérivés actifs (note 17.1.1)	(60)	(118)
Actifs financiers de garantie d'emprunts (note 16.3)	(40)	(43)
Actifs financiers de gestion de trésorerie	(290)	(285)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 936)	(2 515)
ENDETTEMENT NET	**3 112**	**3 281**

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon les principes comptables de la note 17.3, est présentée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Obligations	4 361	4 122
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	59	77
Dettes financières liées aux contrats de location	855	665
Instruments dérivés	37	4
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	**5 312**	**4 868**

La variation des dettes financières et instruments dérivés par type de flux est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Au 1er janvier 2024	Flux de trésorerie	Mouvements non cash		Au 31 décembre 2024
			Conversions	Autres	
Obligations, emprunts et autres	4 668	978	-	(749)	4 897
Dettes financières liées aux contrats de location	738	-	19	115	872
Instruments dérivés	4	34	-	(1)	37
Dettes financières à long terme	**5 410**	**1 012**	**19**	**(635)**	**5 806**
Obligations, emprunts et autres	575	(153)	173	747	1 342
Dettes financières liées aux contrats de location	241	(270)	5	282	258
Instruments dérivés	16	11	-	6	33
Dettes financières à court terme	**832**	**(412)**	**178**	**1 035**	**1 633**
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	**6 242**	**600**	**197**	**399**	**7 438**
Instruments dérivés actifs	(118)	55	3	-	(60)
Impact net dans le tableau de flux de trésorerie consolidés		**655**			

9.3.1 Obligations et titres négociables

Les obligations et titres négociables ont les caractéristiques mentionnées dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 302 millions € ■ émises en septembre 2015 et septembre 2016 avec une échéance en septembre 2045 ■ taux d'intérêt nominal de 3,25 % ■ taux d'intérêt effectif de 3,02 %	-	313	-	313
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 500 millions € ■ émises en octobre 2020 avec une échéance en novembre 2040 ■ taux d'intérêt nominal de 0,625 % ■ taux d'intérêt effectif de 0,68 %	-	496	-	496
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 750 millions € ■ émises en août 2018 avec une échéance en septembre 2038 ■ taux d'intérêt nominal de 2,50 % ■ taux d'intérêt effectif de 2,56 %	-	745	-	744

(en millions €)	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Courant	**Non courant**	**Courant**	**Non courant**
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 500 millions € ■ émises en mai 2024 avec une échéance en mai 2036 ■ taux d'intérêt nominal de 3.375 % ■ taux d'intérêt effectif de 3.41 % (3.50 % après couverture)	-	497	-	-
Obligations dont le débiteur est CAMPUS SAS ■ valeur nominale de 1,5 millions € ■ émises en juin 2008 avec une échéance en juin 2033 ■ taux d'intérêt nominal de 5,50 % ■ taux d'intérêt effectif de 5,50 %	-	2	-	2
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 500 millions € ■ émises en octobre 2020 avec une échéance en novembre 2032 ■ taux d'intérêt nominal de 0,25 % ■ taux d'intérêt effectif de 0,32 %	-	497	-	497
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 500 millions € ■ émises en mai 2024 avec une échéance en mai 2031 ■ taux d'intérêt nominal de 3.125 % ■ taux d'intérêt effectif de 3.22 % (3.31 % après couverture)	-	495	-	-
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 1 000 millions € ■ émises en août 2018 avec une échéance en septembre 2030 ■ taux d'intérêt nominal de 1,75 % ■ taux d'intérêt effectif de 1,84 % (2,00 % après couverture)	-	995	-	994
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 500 millions € ■ émises en octobre 2020 avec une échéance en novembre 2028 ■ taux d'intérêt nominal de 0,00 % ■ taux d'intérêt effectif de 0,06 %	-	499	-	498
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 300 millions € ■ émises en mai 2015 avec une échéance en mai 2027 ■ taux d'intérêt nominal de 1,75 % ■ taux d'intérêt effectif de 1,86 % (1,80 % après couverture)	-	299	-	299
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ valeur nominale de 750 millions € ■ émises en août 2018 avec une échéance en septembre 2025 ■ taux d'intérêt nominal de 0,875 % ■ taux d'intérêt effectif de 1,04 % (1,17 % après couverture)	749	-	-	748
Titres négociables à court terme dont le débiteur est la Compagnie Générale des Établissements Michelin ■ en $, valeur nominale en équivalents euros : 48 millions € (2023 : 45 millions €) ■ taux d'intérêt effectif de 4.88 % au 31 décembre 2024 ■ en €, valeur nominale : 250 millions € (2023 : 250 millions €) ■ taux d'intérêt effectif de 3.10 % au 31 décembre 2024	297	-	295	-
TOTAL	**1 046**	**4 838**	**295**	**4 591**

Au 31 décembre 2024, le taux d'intérêt nominal moyen pondéré pour les obligations et titres négociables à court terme est de 1,78 % (1,83 % après couverture).

L'augmentation de la part court terme des obligations de 751 millions € provient principalement du classement en court terme de l'obligation d'une valeur nominale de 750 millions € émise en août 2018 avec une échéance en septembre 2025.

9.3.2 Emprunts auprès des établissements financiers et autres

Les emprunts auprès des établissements financiers et autres comprennent essentiellement des montants tirés sur des lignes de crédit.

Au 31 décembre 2024, les emprunts auprès des établissements financiers représentent un montant de 354 millions € (2023 : 357 millions €), essentiellement à taux variables, et principalement libellés en EUR, THB et USD.

Les échéances contractuelles de modification de taux d'intérêt de ces emprunts sont généralement inférieures à six mois.

9.4 Actifs financiers et autres actifs à long terme

La valeur comptable des actifs financiers et autres actifs à long terme est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Investissements en actions	373	412
Prêts et dépôts	356	540
Actions préférentielles Solesis	282	250
Instruments dérivés (note 17.1.1)	19	83
Excédents de plans de retraites (note 8.1.1)	109	305
Autres	12	15
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	**1 151**	**1 605**

9.4.1 Investissements en actions

La majeure partie des investissements en actions est constituée de titres de participation non cotés (note 17.3.1).

Le tableau ci-dessous retrace les variations du portefeuille au cours de l'exercice :

(en millions €)	2024	2023
Au 1er janvier	**412**	**387**
Écart de conversion	7	(5)
Acquisitions	11	28
Sorties	(12)	-
Variation du périmètre de consolidation	(1)	-
Variations de juste valeur	(44)	2
AU 31 DÉCEMBRE	**373**	**412**

9.4.2 Prêts et dépôts

La valeur comptable des prêts et dépôts est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Prêts et dépôts bruts	397	618
Pertes de valeur	(41)	(78)
TOTAL	**356**	**540**

Les prêts et dépôts comprennent principalement des prêts à des sociétés consolidées par mise en équivalence ainsi que divers prêts à des clients, des fonds de pension ou des salariés.

La baisse des prêts et dépôts en 2024 est due principalement à la liquidation quasi-totale du compte séquestre lié aux plans de pension UK dans le cadre du rachat des actifs du plan actuel par une compagnie d'assurance, ainsi que le reclassement en court terme du solde du dividende TBC dont la distribution a été approuvée en 2023 (note 14.2).

9.5 Actifs financiers à court terme

La valeur comptable des actifs financiers à court terme est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Prêts et dépôts	212	192
Actifs financiers de gestion de trésorerie	290	285
Instruments dérivés (note 17.1.1)	42	35
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	**544**	**512**

Les caractéristiques des actifs financiers de gestion de trésorerie, bien qu'ils soient liquides et peu sensibles au risque de taux ne répondent pas strictement à celles de la trésorerie (note 9.2). Ils sont comptabilisés au coût amorti.

Les prêts et dépôts comprennent des actifs de garantie transférés à des institutions financières pour un montant de 40 millions € (2023 : 43 millions €) qui ne sont pas librement disponibles (note 17.1).

NOTE 10 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(14)	(12)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(40)	(35)
Variation des provisions pour litiges et autres	(29)	10
Dépenses liées aux restructurations	(246)	(188)
Autres	83	7
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	**(246)**	**(218)**
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(251)	(407)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	185	194
Dividendes perçus	24	20
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	**(42)**	**(193)**
Variation des stocks	(165)	775
Variation des créances commerciales et avances	236	254
Variation des dettes fournisseurs et avances	(6)	(231)
Variation des fournisseurs sous contrats de cession de créances	127	(45)
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(123)	232
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	**69**	**985**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 12.1)	(278)	(232)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 12.2)	(1 904)	(2 004)
Subventions d'investissement reçues	12	6
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(83)	(34)
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations sous contrats de cession de créances	3	(4)
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	**(2 250)**	**(2 268)**
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(45)	(303)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	141	273
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	(5)	-
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	3	14
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	9	(27)
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	**103**	**(43)**
Augmentations des dettes financières à long terme	1 002	23
Diminution des dettes financières à long terme	(24)	(33)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location	(270)	(279)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(153)	(1 134)
Dérivés	95	(32)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	**650**	**(1 455)**
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
■ Nouveaux contrats de location (note 13)	414	363
■ Nouveaux droits d'émission attribués	9	14
■ Variation d'engagements de versements pour des investissements en actions non consolidés	-	(2)

NOTE 11 IMPÔTS

PRINCIPES COMPTABLES

L'impôt exigible et l'impôt différé ainsi que les retenues à la source relatives aux redevances et à la distribution de réserves entre sociétés du Groupe, sont enregistrés dans le résultat consolidé, sauf pour ce qui relève des transactions imputées soit en autres éléments du résultat global soit directement dans les capitaux propres, auquel cas, l'impôt est également imputé en autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres.

L'impôt exigible est basé sur les bénéfices des sociétés du Groupe. Il est calculé conformément aux règles locales et intègre les éventuels ajustements au titre des exercices précédents.

L'impôt différé est calculé, selon la méthode du report variable, sur les différences temporelles existant entre les bases fiscales des actifs et passifs et leur valeur figurant dans les comptes consolidés, en utilisant les taux d'imposition applicables ou raisonnablement estimés comme devant être applicables à la date à laquelle ces différences temporelles sont supposées se résorber.

Un impôt différé est reconnu lors de l'enregistrement initial de transactions qui proviennent de regroupements d'entreprises ou celles qui affectent le résultat comptable ou le résultat fiscal.

Les impôts différés actifs ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que des résultats futurs taxables permettront d'absorber les différences temporelles et les déficits reportables.

Pour les différences temporelles relatives aux participations dans des filiales, coentreprises, et entreprises associées, des impôts différés actifs sont comptabilisés à la double condition que le renversement soit contrôlé par l'entité et que celui-ci soit probable. Les impôts différés passifs sont comptabilisés sauf si le renversement est contrôlé et non probable.

Une analyse des positions fiscales est effectuée périodiquement et si certaines sont considérées comme probablement non acceptées par l'administration fiscale, le montant le plus probable est provisionné afin de couvrir le risque. Les actifs/passifs résultant d'incertitudes liées aux traitements fiscaux sont présentés au titre des actifs/passifs d'impôts courants (exigibles) ou différés dans l'état de la situation financière consolidée.

11.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Charges d'impôts exigibles	(753)	(849)
Produits/(charges) d'impôts différés	198	342
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	**(555)**	**(507)**

Les impôts exigibles comprennent 55 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2023 : 33 millions €).

Le rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe est présenté dans le tableau suivant :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat avant impôts	**2 445**	**2 490**
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(510)	(472)
Impact fiscal des :		
■ transactions non soumises à impôts	(67)	(13)
■ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(20)	(41)
■ variation nette des impôts différés actifs non reconnus	36	11
■ variations de taux d'impôts	23	-
■ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(34)	(2)
■ autres éléments	19	10
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	**(555)**	**(507)**
Taux effectif d'impôt	*22,7%*	*20,4 %*

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. La moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables.

Le taux effectif d'impôt est de 22,7 % en 2024 contre 20,4 % en 2023. La variation s'explique principalement par la variation défavorable du résultat des sociétés mises en équivalence en 2024 et la comptabilisation en charge de retenues à la source.

L'Union européenne a adopté le 14 décembre 2022 une directive mettant en oeuvre la réforme du « Pilier 2 » de l'OCDE. La France a voté cette transposition dans le cadre du projet de loi de finances pour 2024. Les règles dites du « Pilier 2 » s'appliquent donc à toutes les entités effectivement contrôlées par la Compagnie Générale des Établissements Michelin à partir du 1er janvier 2024. L'incidence de Pilier 2 s'élève à 16 millions € sur l'exercice 2024.

L'écart entre les taux effectif et théorique d'impôt du Groupe (20,9%) s'explique notamment par les impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice ainsi que par des retenues à la source, des crédits d'impôt ou d'autres impôts dont l'assiette n'est pas le résultat taxable.

Les perspectives d'utilisation des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à reconnaître des impôts différés actifs non constatés antérieurement.

11.2 Impôts différés

Les montants d'impôts différés dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Impôts différés actifs	1 081	932
Impôts différés passifs	(544)	(497)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	**537**	**435**

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés à la fin de l'exercice, indépendamment de toutes compensations des soldes, est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Avantages du personnel	438	438
Stocks	137	146
Instruments financiers	68	(37)
Provisions	84	45
Déficits fiscaux reportables	304	258
Goodwill et immobilisations incorporelles	(295)	(223)
Passif de loyers	188	111
Droits d'utilisations	(172)	(110)
Immobilisations corporelles	(439)	(400)
Autres	226	207
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	**537**	**435**

Les actifs d'impôts différés pour les déficits fiscaux reportables ont été constatés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces pertes reportées pourront être imputées et en tenant compte des limitations d'utilisation prévues par les autorités fiscales. Les perspectives de récupération sont analysées en fonction de l'entité et des perspectives de revenus imposables projetés. Ces perspectives prennent en compte des hypothèses qui sont cohérentes avec les budgets à court et moyen termes préparés par les entités du Groupe.

La variation de l'actif net d'impôts différés est la suivante :

(en millions €)	2024	2023
Au 1er janvier	**435**	**89**
Écart de conversion	(8)	(1)
Produit/(charge) d'impôts différés	198	342
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	12	20
Variations du périmètre de consolidation	(100)	(15)
Autres variations	(1)	-
AU 31 DÉCEMBRE	**537**	**435**

En 2024, l'augmentation de l'actif net d'impôts différés est principalement due aux restructurations annoncées en 2024 et à la reconnaissance d'impôts différés actifs au Mexique sur les reports déficitaires.

Les impôts différés enregistrés en autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Engagements postérieurs à l'emploi	117	113
Investissements en actions et autres instruments financiers	(30)	(37)
Instruments financiers	1	2
Dérivés d'énergie	-	-
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**89**	**78**

En 2024, la variation de l'impôt compris dans les autres éléments du résultat global s'explique notamment par la hausse des engagements des régimes de retraite et une baisse des investissements en actions et autres instruments financiers.

Le détail des actifs d'impôts différés non reconnus est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Différences temporelles déductibles	**79**	**111**
Déficits fiscaux expirant :		
■ dans moins d'un an	5	3
■ dans un à cinq ans	40	38
■ à plus de cinq ans	13	23
■ sans échéance	430	420
Déficits fiscaux totaux	**489**	**484**
Crédits d'impôts	**10**	**9**
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	**578**	**604**

Les actifs d'impôts différés non reconnus pour un montant total de 578 millions € concernent principalement les sociétés situées au Royaume-Uni et en Inde et pour lesquelles les perspectives de résultat taxable ne sont pas démontrées pour les prochaines années.

Par ailleurs, pour ces sociétés, des limitations de recouvrement de déficits s'appliquent :

- Royaume-Uni : les pertes fiscales sont indéfiniment reportables mais leur utilisation est limitée à 50 % pour la part du profit taxable dépassant 5 millions £ ;
- Inde : le report des pertes liées à l'activité est limité à huit ans et il n'y a pas de limitation pour le solde.

11.3 Impôts exigibles

Les montants d'impôts exigibles dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	2024	2023
Créances sur l'État (note 7.2)	295	347
Dettes envers l'État (note 7.3)	(193)	(195)
Total net au 1er janvier	**102**	**152**
Charges d'impôt exigible (note 11.1)	(753)	(849)
Impôts payés sur le résultat	806	776
Variations du périmètre de consolidation	5	3
Écart de conversion et autres	2	20
Variation totale	**59**	**(50)**
Créances sur l'État (note 7.2)	408	295
Dettes envers l'État (note 7.3)	(247)	(193)
TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE	**161**	**102**

NOTE 12 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

PRINCIPES COMPTABLES

Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Lorsque le Groupe acquiert le contrôle d'une entreprise, le regroupement d'entreprises est évalué et comptabilisé selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition, ou goodwill, est déterminé comme la différence à la date d'acquisition entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, incluant le cas échéant le montant des compléments de prix éventuels ; et
- les actifs identifiables acquis, les passifs et les passifs éventuels repris, évalués eux aussi à leur juste valeur à la date d'acquisition.

La période d'évaluation d'un regroupement d'entreprises n'excède pas 12 mois à compter de la date de prise de contrôle. Les écarts d'acquisition sont affectés aux UGT ou aux regroupements d'UGT qui vont bénéficier des synergies issues de l'acquisition et qui représentent le niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition. Le coût d'une immobilisation incorporelle acquise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise est sa juste valeur à la date d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéterminée ne sont pas amorties, mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Les immobilisations à durée d'utilité déterminée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité prévue :

- logiciel 3 à 7 ans
- marques et dénominations commerciales : 5 à 20 ans
- relations clients : 5 à 20 ans

Quotas d'émission de CO_2

Le Groupe est soumis au système d'échange de quotas d'émission de CO_2 de l'Union européenne. Les droits attribués ou achetés sont enregistrés en immobilisations incorporelles en utilisant le cours du jour de la transaction. La contrepartie des droits attribués est enregistrée en subventions au passif de l'état de la situation financière consolidée. La charge et la dette relative aux émissions effectives et le produit correspondant à l'utilisation de la subvention sont enregistrés au cours du jour d'attribution des droits.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe à leur coût diminué du cumul des amortissements et, s'il y a lieu, du cumul des pertes de valeur.

Ce coût comprend les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif, y compris les coûts d'emprunts. Les subventions d'investissements sont initialement présentées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe comme des produits différés et ultérieurement comptabilisées en produits sur la durée d'utilité de l'actif concerné.

Les coûts de réparation et d'entretien courants sont enregistrés en charge au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les autres coûts ultérieurs sont comptabilisés dans la valeur comptable de l'actif ou enregistrés séparément dans la mesure où les critères de comptabilisation d'un actif sont satisfaits.

Les immobilisations corporelles sont amorties suivant la méthode linéaire, à l'exception des terrains, qui ne sont pas amortis.

L'amortissement des immobilisations corporelles reflète le rythme selon lequel les avantages économiques futurs liés à l'actif sont estimés être consommés. L'amortissement est imputé au « Coût des ventes », aux « Frais commerciaux », aux « Frais de recherche et développement » et aux « Frais administratifs et généraux ».

Les durées d'amortissement appliquées par le Groupe, basées sur la durée d'utilité prévue des actifs correspondants, sont les suivantes :

- constructions, installations générales des terrains et constructions : 25 ans
- équipements pétrochimiques : 25 ans
- équipements industriels et commerciaux : 2 à 12 ans
- équipements informatiques et de télécommunications : 5 ans
- matériels de transport : 5 ans
- autres : 5 à 12 ans

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles ainsi que leur valeur résiduelle respective font l'objet d'un examen annuel.

Lorsque les actifs sont vendus ou sortis de l'état de la situation financière consolidée, l'écart entre le produit net de cession et la valeur nette comptable des actifs est enregistré comme un produit ou une charge dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

Pertes de valeur d'actifs non financiers

Lorsqu'il existe un quelconque indice que la valeur recouvrable d'un actif (goodwill, immobilisation incorporelle ou corporelle) pourrait être inférieure à sa valeur nette comptable, la valeur recouvrable de l'actif est évaluée et, le cas échéant, une perte de valeur est constatée. Qu'il y ait un indice de perte de valeur ou non, un test annuel de pertes de valeur des goodwill, des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et des immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être utilisées est effectué, en comparant leur valeur nette comptable à leur valeur recouvrable.

En matière d'actifs individuels, les indices de perte de valeur proviennent essentiellement d'une diminution des valeurs de marché, d'une obsolescence technique ou d'une modification prévue dans leur utilisation. La valeur recouvrable est généralement basée sur la valeur de marché.

En matière de tests de pertes de valeur au niveau du Groupe, les actifs non financiers (y compris les droits d'utilisation découlant des contrats de location, note 13) sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiables qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT).

Pour les activités pneus, les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont définies sur la base des regroupements d'actifs industriels, en général des usines de production, travaillant en commun pour la fabrication et la mise à disposition d'offres de produits répondant aux besoins de clients ayant des attentes similaires, sur des marchés ou segments de marché homogènes.

Les UGT relatives aux activités non pneus (Services et Solutions, Expériences, Solutions de Polymères Composites et la Distribution) recouvrent en général le périmètre de chacune de ces activités.

Les UGT ou regroupements d'UGT auxquels des goodwill ont été attribués sont testés annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent une dépréciation possible. Pour les tests de dépréciation, les goodwill sont regroupés par UGT ou groupes d'UGT en cohérence avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des activités et apprécie les synergies des regroupements d'entreprises.

Les UGT qui n'ont pas de goodwill sont testées s'il existe des indicateurs spécifiques de pertes de valeur. Trois indicateurs peuvent déclencher la formalisation d'un test de perte de valeur pour les UGT des activités pneumatiques. Ils mesurent respectivement les évolutions (i) du marché servi par l'UGT, (ii) de sa performance économique au travers de la marge sur coût des ventes et (iii) de l'utilisation des capacités de production installées. Pour les UGT autres que celles qui ont une activité pneumatique et pour les UGT de distribution, la mesure de la performance économique constitue l'indicateur de déclenchement d'un test de perte de valeur.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Pour la plupart des UGT, la valeur recouvrable est basée sur la valeur d'utilité, correspondant aux flux de trésorerie futurs actualisés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital (CMPC). Les flux de trésorerie futurs des UGT sont en général basés sur des prévisions à cinq ans auxquelles s'ajoute une valeur terminale évaluée à partir des prévisions de flux de trésorerie actualisés par le CMPC. Les taux d'actualisation sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés aux pays dans lesquels les actifs du Groupe sont localisés. Le ratio dettes/capitaux propres et le bêta sont basés sur des données de secteurs comparables et tiennent compte des spécificités de certaines activités.

La valeur recouvrable des UGT de Distribution est en revanche basée sur la juste valeur diminuée des coûts de cession. Du fait que la plupart des actifs sont composés de terrains et de bâtiments, des évaluations externes ou des techniques d'évaluations immobilières sont utilisées pour déterminer les valeurs de marché.

En cas de constatation d'une perte de valeur, le goodwill est déprécié en premier ; le solde éventuel est ensuite imputé aux autres actifs non courants au prorata de leur valeur nette comptable à la date de clôture.

Lorsque les circonstances conduisant à constater une perte de valeur des actifs ont cessé d'exister, la perte de valeur correspondante est reprise, à l'exception de celle relative au goodwill.

Les variations de pertes de valeur et les éventuelles reprises sont enregistrées dans les « Autres produits et charges opérationnels.

12.1 Goodwill et immobilisations incorporelles

Les goodwill et les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
Montants bruts au 1er janvier 2023	**2 588**	**4 277**	**6 865**
Écart de conversion	(50)	(17)	(67)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 44 millions €)	-	276	276
Sorties d'actifs	-	(122)	(122)
Variation du périmètre de consolidation	601	47	648
Transferts et autres	-	12	12
Montants bruts au 31 décembre 2023	**3 139**	**4 473**	**7 612**
Écart de conversion	72	49	121
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 12 millions €)	-	290	290
Sorties d'actifs	-	(97)	(97)
Variation du périmètre de consolidation	(221)	350	129
Transferts et autres	-	(16)	(16)
Montants bruts au 31 décembre 2024	**2 990**	**5 049**	**8 039**
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier 2023	**(158)**	**(2 474)**	**(2 632)**
Écart de conversion	3	17	20
Amortissements	-	(304)	(304)
Pertes de valeur nettes	(11)	1	(10)
Sorties d'actifs	-	82	82
Variation du périmètre de consolidation	9	3	12
Transferts et autres	-	(4)	(4)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2023	**(157)**	**(2 679)**	**(2 836)**
Écart de conversion	(6)	(21)	(27)
Amortissements	-	(316)	(316)
Pertes de valeur nettes	(1)	(4)	(5)
Sorties d'actifs	-	93	93
Variation du périmètre de consolidation	3	-	3
Transferts et autres	-	(2)	(2)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2024	**(161)**	**(2 929)**	**(3 090)**
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2024	**2 829**	**2 120**	**4 949**
Montants nets au 31 décembre 2023	2 982	1 794	4 776

12.1.1 Goodwill

Au 31 décembre 2024 les goodwill sont affectés aux UGT ou groupes d'UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	454	435
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	175	165
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	647	641
UGT Mines [2]	248	278
UGT Pneus Deux-roues	18	21
UGT Pneus Hors-route	753	707
Groupe d'UGT Solutions de Polymères Composites [1][2][3]	534	159
Autres UGT [1]	-	576
GOODWILL	**2 829**	**2 982**

(1) Dont l'intégration du goodwill Flex Composite Group (note 4.2) présenté séparément en 2023.
(2) Les activités de bandes transporteuses et de convoyeurs ont été transférées du Groupe d'UGT Mines au Groupe d'UGT Solutions de Polymères Composites.
(3) Auparavant dénommé Matériaux de Haute Technologie.

Les tests de perte de valeur ont été réalisés en prenant en compte les deux principales hypothèses suivantes :

- la valeur terminale intègre un taux de croissance annuel qui dépend de la nature des activités testées et des pays dans lesquels les actifs sont localisés ;
- les taux d'actualisation utilisés pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs sont basés sur le CMPC (Coût moyen pondéré du capital) après impôt et s'appliquent à des flux de trésorerie sur lesquels l'impact fiscal a été pris en compte. Ils sont établis en fonction des zones géographiques et des caractéristiques des activités.

Les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini intégrés en 2024 dans l'évaluation de la valeur terminale sont présentés dans le tableau ci-dessous :

	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
(en %)	CMPC	Taux de croissance à l'infini	CMPC	Taux de croissance à l'infini
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	8,9	1,5	8,7	1,5
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	8,8	1,2	8,1	1,2
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	9,3	1,1	9,1	1,1
UGT Mines [1]	10,2	1,5	10,2	1,5
UGT Pneus Deux-roues	9,2	1,6	9,0	1,4
UGT Pneus Hors-Route	8,8	1,8	8,5	1,8
Groupe d'UGT Solutions de Polymères Composites [1]	9,4	2,5	9,5	2,5

(1) Les montants de l'année 2023 ont été retraités à des fins comparatives.

Une variation à la hausse de 50 points de base du CMPC associée à une baisse du taux de croissance à l'infini de 100 points de base sur les regroupements d'UGT n'amènerait pas le Groupe à constater de perte de valeur significative.

Les prévisions de flux futurs de trésorerie servant aux tests de dépréciation des actifs immobilisés prennent en compte les dépenses liées aux ambitions du Groupe en matière de transition énergétique (note 2.7).

Sur la base des analyses internes qui ont été conduites sur le changement climatique, le Groupe n'a pas identifié de risque significatif qui serait susceptible d'entraîner une perte de valeur de ses actifs.

Pour les UGT ou groupes d'UGT détenant des goodwill, une simulation de test de perte de valeur a également été réalisée en limitant les flux futurs de trésorerie aux vingt prochaines années et en maintenant constant les flux après la cinquième année pour l'ensemble des UGT. Dans ce scénario dégradé, la somme des flux futurs de trésorerie serait inférieure de 60 millions € environ à la valeur des actifs du Groupe.

Afin de tenir compte des incidences d'IFRS 16, les droits d'utilisation des actifs ont été inclus dans les actifs à tester ; les passifs de location correspondants ont été déduits des valeurs des UGT concernées et les valeurs d'utilité incluent les flux de loyers IFRS 16 du flux normatif.

12.1.2 Immobilisations incorporelles

En 2024, les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'élèvent à 290 millions € (2023 : 276 millions €) et se décomposent comme suit :

- logiciels : 251 millions € ;
- droits d'émission CO_2 : 12 millions € ;
- autres : 27 millions €.

Logiciels

Le montant net figurant dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2024 au titre des logiciels est de 775 millions € (2023 : 704 millions €). Les logiciels sont initialement comptabilisés au coût historique, comprenant les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif.

Marques

Au 31 décembre 2024, la valeur nette des marques enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 303 millions € (2023 : 294 millions €), dont 7 millions € correspondent à des marques à durée de vie indéterminée. Ces montants correspondent principalement à la valeur des marques reconnues lors des regroupements d'entreprises.

Relations clients

Au 31 décembre 2024, la valeur nette des relations clients enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 866 millions € (2023 : 602 millions €). Ces montants correspondent essentiellement à la valeur des listes clients reconnues à l'occasion des regroupements d'entreprises, en particulier Fenner, Camso et Flex Composite Group.

Quotas d'émission CO_2 (schéma ETS européen)

Le solde des droits comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2024 s'élève à 89 millions € (2023 : 105 millions €) pour 1,8 millions de tonnes (2023 : 2,1 millions de tonnes).

Frais de développement

Aucun coût de développement des pneumatiques n'a été immobilisé en 2023 et 2024 car les critères de capitalisation n'ont pas été remplis. En effet, pour être immobilisés, les coûts de développement engagés dans le cadre d'un projet d'une nouvelle gamme ou d'une évolution significative d'une gamme existante doivent satisfaire six critères. Parmi ces critères, il en est un qui impose de démontrer l'existence d'un marché pour la production issue du projet. L'existence du marché est démontrée lorsque le Groupe a reçu l'homologation des constructeurs et que les volumes proposés par les constructeurs génèrent une rentabilité suffisante. Or, les frais de développement correspondants sont encourus à un stade du projet antérieur à l'homologation des constructeurs.

12.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Terrains et constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
Montants bruts au 1er janvier 2023	**7 577**	**22 974**	**1 830**	**32 381**
Écart de conversion	(107)	(410)	(30)	(547)
Acquisitions	350	1 511	143	2 004
Sorties d'actifs	(94)	(534)	(49)	(677)
Variation du périmètre de consolidation	(21)	(27)	5	(43)
Transferts et autres	(33)	22	1	(10)
Montants bruts au 31 décembre 2023	**7 672**	**23 536**	**1 900**	**33 108**
Écart de conversion	155	457	44	656
Acquisitions	270	1 494	137	1 901
Sorties d'actifs	(43)	(397)	(65)	(505)
Variation du périmètre de consolidation	8	(6)	2	4
Transferts et autres	(3)	(7)	16	6
Montants bruts au 31 décembre 2024	**8 059**	**25 077**	**2 034**	**35 170**
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier 2023	**(3 643)**	**(15 417)**	**(1 185)**	**(20 245)**
Écart de conversion	67	305	21	393
Amortissements	(205)	(1 160)	(91)	(1 456)
Pertes de valeur nettes	(30)	(150)	(78)	(258)
Sorties d'actifs	48	521	45	614
Variation du périmètre de consolidation	40	49	11	100
Transferts et autres	(4)	7	1	4
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2023	**(3 727)**	**(15 845)**	**(1 276)**	**(20 848)**
Écart de conversion	(58)	(292)	(24)	(374)
Amortissements	(213)	(1 204)	(100)	(1 517)
Pertes de valeur nettes	(29)	(117)	(7)	(153)
Sorties d'actifs	19	378	62	459
Variation du périmètre de consolidation	1	5	1	7
Transferts et autres	(13)	23	(4)	6
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2024	**(4 020)**	**(17 052)**	**(1 348)**	**(22 420)**
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2024	**4 039**	**8 025**	**686**	**12 750**
Montants nets au 31 décembre 2023	3 945	7 691	624	12 260

Les immobilisations en cours de construction s'élèvent à 2 553 millions € (2023 : 2 589 millions €).

Le montant cumulé des pertes de valeur inclus dans le total des « amortissements et pertes de valeur » s'élève à 774 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 645 millions €).

NOTE 13 DROITS D'UTILISATION DES ACTIFS DE LOCATION

PRINCIPES COMPTABLES

Un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour une période moyennant une contrepartie. Le Groupe apprécie si un contrat est ou contient un contrat de location à la date de signature du contrat ou, si elle est antérieure, à la date d'engagement réciproque des parties sur les principaux termes et conditions de ce contrat de location.

Dans la quasi-totalité des contrats de location, le Groupe est preneur. Les biens loués sont principalement des actifs immobiliers (points de vente du réseau intégré de distribution, bureaux administratifs et commerciaux), des véhicules de tourisme et des chariots élévateurs.

Dettes liées aux contrats de location

Le Groupe évalue l'obligation locative à la valeur actualisée du montant des paiements futurs à l'exclusion des loyers variables qui ne sont pas liés à un index ou un taux.

Lorsqu'un contrat contient une composante locative et des autres composantes non locatives (par exemple un service), seule la composante locative rentre dans le calcul de la valeur actualisée.

Le taux d'actualisation utilisé est le taux d'intérêt implicite du contrat de location s'il est possible de le déterminer. À défaut, chaque entité du Groupe utilise son taux d'emprunt marginal reflétant le risque de crédit propre à chaque filiale, la devise du contrat et l'échéance moyenne pondérée de remboursement de la dette.

Au cours de la vie du contrat, la charge d'intérêt vient augmenter la dette de location tandis que les paiements des loyers viennent la diminuer.

Le Groupe réévalue la valeur comptable de la dette de location et le droit d'utilisation correspondant pour refléter, le cas échéant, un changement dans la durée du contrat, un changement dans l'appréciation d'une option d'achat du bien sous-jacent, un changement dans les sommes que le preneur s'attend à devoir payer au bailleur au titre d'une garantie de valeur résiduelle, ou un changement dans les paiements de loyers futurs en raison d'une variation de l'indice ou du taux utilisé pour déterminer ces paiements.

Droits d'utilisation des actifs de location

Les immobilisations corporelles (actifs au titre du droit d'utilisation) faisant l'objet d'un contrat de location sont initialement enregistrées à la valeur égale à la somme des paiements futurs actualisés de la dette de location. Le cas échéant, les paiements de loyers versés avant ou à la date de début du contrat, les coûts directs initiaux, l'estimation des coûts que le Groupe devra engager pour le démantèlement ou la restauration du bien, sont inclus dans la valeur du droit d'utilisation, déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus.

Lorsque le transfert de propriété des actifs loués est incertain ou n'est pas prévu dans le contrat, les actifs au titre du droit d'utilisation sont amortis sur la période la plus courte entre la durée d'utilité de l'actif loué et la durée du contrat de location.

Période exécutoire

Le Groupe détermine la période exécutoire du contrat en prenant en compte tous les faits et circonstances économiques (par exemple les termes et conditions contractuels par rapport aux taux du marché, les aménagements importants des locaux, les coûts relatifs à la résiliation du contrat de location, tels que les coûts de négociation, les coûts de déménagement, la nature spécifique du bien ou de l'endroit où il se trouve), ainsi que les options de renouvellement et les options de résiliation anticipées prévues par le contrat. Ainsi pour les contrats à tacite reconduction et les baux dits 3/6/9 en France, la période exécutoire va au-delà de la date de résiliation possible contractuellement. Cela permet de déterminer la date de fin du contrat qui est la plus pertinente économiquement. Pour certaines natures de biens loués (véhicules principalement), le Groupe estime qu'il n'y a pas d'option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain ; en conséquence la durée retenue est la première échéance de sortie. Pour les contrats de location relatifs aux bâtiments, le Groupe a retenu, en fonction de la période exécutoire du contrat, l'échéance permettant de s'approcher d'une durée résiduelle en ligne avec la prévision d'utilisation de l'actif. Ainsi, pour les contrats de durée supérieure à dix ans, la première date de sortie possible a été retenue pour l'évaluation de la dette, à moins que des informations spécifiques et circonstances économiques n'amènent à retenir une période plus longue.

Exceptions

Les contrats de location avec une durée égale ou inférieure à 12 mois, ou relatifs à des actifs de faible valeur (principalement ordinateurs, imprimantes et outillage) ne sont pas reconnus dans l'état de la situation financière consolidée.

Les paiements relatifs aux contrats de location court terme ou relatifs à des actifs de faible valeur sont enregistrés en charge de manière linéarisée sur la durée des contrats. Les loyers variables sont enregistrés en charge dans la période au cours de laquelle se produit l'événement ou la situation qui est à l'origine de ces paiements.

Les droits d'utilisation des actifs de location ont évolué comme suit :

(en millions €)	Droits d'utilisation Terrains et constructions	Droits d'utilisation Équipements industriels	Droits d'utilisation Autres équipements	Total
Montants bruts au 1er janvier 2023	**1 403**	**117**	**314**	**1 834**
Écart de conversion	(28)	(2)	(6)	(36)
Nouveaux contrats de location	270	27	66	363
Sorties d'actifs	(84)	(27)	(24)	(135)
Variation du périmètre de consolidation	8	1	(11)	(2)
Transferts et autres	(17)	(1)	(10)	(28)
Montants bruts au 31 décembre 2023	**1 552**	**115**	**329**	**1 996**
Écart de conversion	42	1	7	50
Nouveaux contrats de location	320	33	61	414
Sorties d'actifs	(57)	(29)	(37)	(123)
Variation du périmètre de consolidation	(5)	-	3	(2)
Transferts et autres	(31)	(2)	(7)	(40)
Montants bruts au 31 décembre 2024	**1 821**	**118**	**356**	**2 295**
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier 2023	**(597)**	**(65)**	**(162)**	**(824)**
Écart de conversion	10	1	3	14
Amortissements	(168)	(28)	(52)	(248)
Pertes de valeur nettes	(2)	-	-	(2)
Sorties d'actifs	84	27	24	135
Variation du périmètre de consolidation	4	-	1	5
Transferts et autres	(2)	-	8	6
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2023	**(671)**	**(65)**	**(178)**	**(914)**
Écart de conversion	(16)	(1)	(4)	(21)
Amortissements	(168)	(28)	(56)	(252)
Pertes de valeur nettes	(15)	-	-	(15)
Sorties d'actifs	57	29	36	122
Variation du périmètre de consolidation	4	-	-	4
Transferts et autres	2	5	6	13
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2024	**(807)**	**(60)**	**(196)**	**(1 063)**
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2024	**1 014**	**58**	**160**	**1 232**
Montants nets au 31 décembre 2023	881	50	151	1 082

Certains contrats de location sont enregistrés directement en charge, de manière linéarisée sur la durée des contrats.

Il s'agit :

- de contrats de location court terme comptabilisés au compte de résultat 2024 pour 60 millions € (2023 : 51 millions €) ;
- de contrats de location pour des biens de faible valeur, s'élevant à 46 millions € sur la période (2023 : 49 millions €) ;
- de paiements de loyers variables, non pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative, pour 18 millions € (2023 : 14 millions €).

L'échéancier des montants non actualisés de la dette de location est présenté dans la note 9.

NOTE 14 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

PRINCIPES COMPTABLES

Après acquisition et jusqu'à la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse, la quote-part du Groupe dans les résultats des coentreprises et des entreprises associées est comptabilisée au compte de résultat tandis que la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Les mouvements cumulés depuis l'acquisition sont comptabilisés en ajustement du coût initial.

Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une coentreprise ou d'une entreprise associée devient égale ou supérieure aux intérêts du Groupe dans cette entité, le Groupe comptabilise sa quote-part de situation nette négative et le cas échéant, diminue la valeur des prêts à une société mise en équivalence du montant de cette situation nette négative.

Les plus-values latentes sur transactions entre le Groupe, ses coentreprises et ses entreprises associées sont éliminées à hauteur de la participation du Groupe dans ces dernières. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction aboutit à une perte de valeur sur cession d'actif.

Le profit qui découle des transactions « d'aval » réalisées avec une coentreprise ou une entreprise associée est déduit de la quote-part représentative de l'intérêt du Groupe dans le résultat de l'entreprise mise en équivalence.

Dans le compte de résultat la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence » comprend également l'impact des autres opérations liées aux entités mises en équivalence telles que, la constatation d'un profit ou d'une perte résultant d'une diminution du pourcentage d'intérêt, ou d'une dépréciation de titres et de prêts.

14.1 Participations dans les sociétés mises en équivalence

L'évolution du poste « Titres mis en équivalence » de l'état de la situation financière consolidée est présentée dans le tableau suivant :

(en millions €)	Participations dans des entreprises associées	Participations dans des coentreprises	Total des participations dans les entreprises mises en équivalence
Au 1er janvier 2023	**57**	**1 045**	**1 102**
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	2	58	60
Pertes de valeur	-	-	-
Distribution de dividendes	(1)	(364)	(365)
Effet des changements de périmètre et variation de pourcentage d'intérêts	6	81	87
Écart de conversion	(1)	(28)	(29)
Autres	-	16	16
Au 31 décembre 2023	**63**	**808**	**871**
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	7	(46)	(39)
Pertes de valeur	-	-	-
Distribution de dividendes	(2)	(16)	(18)
Effet des changements de périmètre et variation de pourcentage d'intérêts	2	(25)	(23)
Écart de conversion	1	32	33
Autres	-	25	25
AU 31 DÉCEMBRE 2024	**71**	**778**	**849**

Le montant total des participations est composé majoritairement des sociétés TBC, Solesis et SIPH, le solde des autres titres mis en équivalence est composé exclusivement de montants individuels de moindre importance.

L'effet des changements de périmètre 2024 est essentiellement dû au changement de méthode de consolidation de la société Watèa ainsi qu'à la cession de la coentreprise AddUp (note 4.1).

14.2 Informations sur les principales entreprises associées et coentreprises

Le tableau ci-dessous présente les comptes résumés à 100 % des principales entités comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence :

	2024			2023		
(en millions €)	**TBC**	**Solesis**	**SIPH**	**TBC**	**Solesis**	**SIPH**
Pays	États-Unis	États-Unis	France	États-Unis	États-Unis	France
% d'intérêt	50%	49%	39,26%	50%	49%	41,97%
Ventes	3 976	109	610	4 403	105	470
EBITDA des secteurs	199	29	114	144	34	58
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	(110)	(16)	(28)	(137)	(15)	(25)
Autres produits et charges opérationnelles	(18)	(15)	-	374	(7)	-
Résultat financier	(60)	(10)	(1)	(60)	(11)	2
Impôts	(6)	-	(22)	(80)	-	(14)
RÉSULTAT NET	**5**	**(12)**	**63**	**241**	**2**	**22**
Actifs courants	1 650	49	264	2 311	51	250
■ *dont trésorerie et équivalents de trésorerie*	*14*	*7*	*9*	14	7	59
Actifs non courants	1 050	735	455	1 046	685	450
■ *dont Goodwill*	*149*	*212*	*159*	*135*	*199*	*159*
TOTAL ACTIFS	**2 700**	**784**	**719**	**3 357**	**736**	**700**
Passifs courants	1 249	133	142	1 994	133	116
■ *dont passifs financiers courants*	*328*	*118*	*65*	*395*	111	*54*
Passifs non courants	681	296	82	645	253	91
■ *dont passifs financiers non courants*	*531*	*11*	*61*	*506*	3	*68*
Capitaux propres	770	355	495	718	350	493
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	**2 700**	**784**	**719**	**3 357**	**736**	**700**
Quote part de l'actif net revenant au Groupe	385	174	154	359	172	163
Elimination du profit résultant des transactions d'aval	(39)	-	-	(41)	-	-
VALEUR DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**346**	**174**	**154**	**318**	**172**	**163**

- TBC, coentreprise avec Sumitomo Corporation, a une activité de distribution de pneumatiques aux États-Unis. TBC a cédé le 1er juin 2023 son portefeuille de magasins de détail (NTB et Tire Kingdom) à Mavis Tire Express Service Corp., pour se concentrer sur ses activités de grossiste et de franchise. Cette transaction s'est matérialisée dans les comptes de TBC par un gain de cession de 304 millions € net d'impôts (328 millions USD). Par ailleurs, TBC a approuvé en 2023 la distribution d'un dividende de 750 millions USD, dont 350 millions USD payés en 2023 et 200 millions USD payés en 2024. Le solde doit être payé d'ici mars 2025 et est comptabilisé dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe en « Actifs financiers à court terme ».

  La quote-part de résultat mis en équivalence de TBC comprise dans le résultat consolidé du Groupe (y compris élimination des transactions aval, nettes d'impôts) est un profit de 10 millions € (2023 : profit de 113 millions €).

- Solesis, coentreprise avec Altaris, est un leader spécialisé dans les biomatériaux et composants pour le secteur médical. La quote-part de résultat mis en équivalence comprise dans le résultat consolidé du Groupe est une perte de 6 millions € (2023 : profit de 1 million €). Les liquidités correspondant aux actions de préférences sont comptabilisées en actif non courant et s'élevent à 285 millions €.
- SIPH, coentreprise avec SIFCA, est un groupe qui détient et exploite des plantations d'hévéa en Afrique de l'Ouest. La quote-part du résultat mis en équivalence en 2024 est un profit de 19 millions € après déduction du résultat revenant aux minoritaires des filiales (2023 : profit de 6 millions.

14.3 Information financière des participations dans les sociétés mises en équivalence

Les états financiers des entreprises mises en équivalence autres que TBC, Solesis et SIPH, qui ne sont pas individuellement significatives, comprennent les valeurs suivantes (données présentées à 100 %) :

(en millions €)	2024	2023 [1]
Actifs	1 779	2 551
Passifs	1 442	2 121
Ventes	1 856	2 256
Résultat net	(59)	(120)

(1) Les données de l'exercice 2023 ont été retraitées car SIPH est désormais présentée séparément.

14.4 Transactions avec les sociétés mises en équivalence (parties liées)

Les transactions et soldes entre les sociétés du Groupe d'une part et les coentreprises ou entreprises associées, d'autre part, sont détaillées ci-dessous :

(en millions €)	2024	2023
COMPTE DE RÉSULTAT		
Produits liés à la vente de produits ou de services	632	608
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(338)	(248)
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE		
Dettes financières	(7)	(22)
Dettes fournisseurs	(33)	(10)
Actifs financiers	444	479
Créances clients	253	242

NOTE 15 CAPITAUX PROPRES

PRINCIPES COMPTABLES

Capital social

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres.

Les coûts directement attribuables à une émission d'actions sont présentés en réduction de l'augmentation de capital, déduction faite de l'effet fiscal.

Les actions propres acquises sont présentées séparément dans les réserves. Leur coût d'acquisition, qui inclut les coûts directement attribuables, déduction faite de l'effet fiscal, est reconnu en déduction des capitaux propres. Si les actions propres sont revendues, le montant reçu est enregistré comme une augmentation des capitaux propres et le gain ou la perte résiduel est enregistré dans les réserves.

Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exception des actions acquises par le Groupe dans un but d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions en circulation afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions potentielles et dilutives.

15.1 Capital social et primes liées au capital

La variation du capital social et des primes liées au capital est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1er janvier 2023	**357**	**2 702**	**3 059**
Émission d'actions	-	-	-
Annulation d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2023	**357**	**2 702**	**3 059**
Émission d'actions	3	119	122
Annulation d'actions	(7)	(495)	(502)
Autres	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2024	**353**	**2 326**	**2 679**

En 2024, les émissions d'actions représentant un montant de 122 millions € correspondent principalement aux actions émises le 29 octobre 2024 et réservées aux employés du Groupe dans le cadre du plan Bib'Action (note 8.2.2). Au 31 décembre 2024, 37 millions € ont été versés par les salariés et sont présentés sur la ligne « Augmentation de capital » du Tableau de flux de trésorerie consolidés. Le solde correspond pour 41 millions € à l'abondement du Groupe et pour 43 millions € à la part qui sera versée par les salariés en 2025.

La variation des actions en circulation est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en nombre d'actions)	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1er janvier 2023	**714 117 414**	**-**	**714 117 414**
Émission d'actions	840 651	-	840 651
Rachat d'actions	-	34 529	34 529
Cession d'actions	-	(34 368)	(34 368)
Annulation d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2023	**714 958 065**	**161**	**714 958 226**
Émission d'actions	5 266 149	-	5 266 149
Rachat d'actions	-	(14 476 942)	(14 476 942)
Cession d'actions	-	-	-
Annulation d'actions	(14 477 103)	14 476 942	(161)
Autres	161	(161)	-
AU 31 DÉCEMBRE 2024	**705 747 272**	**-**	**705 747 272**

Le dividende payé aux actionnaires en 2024 au titre de l'exercice 2023 a été de 1,35 € par action. Il a été versé intégralement en espèces pour un montant net de 961 millions € (2023 : 893 millions €).

Le Président de la Gérance proposera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 1,38 € par action en 2025 au titre de l'exercice 2024.

15.2 Réserves

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1er janvier 2023	**(262)**	**-**	**167**	**14 146**	**14 051**
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(894)	(894)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	30	30
Rachat d'actions	-	-	-	-	-
Cession/annulation d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	1	1
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	**(863)**	**(863)**
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 983	1 983
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	*(50)*	*(50)*
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	*18*	*18*
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	-	-	*2*	-	*2*
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	-	-	*2*	-	*2*
Autres	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	**-**	-	*4*	*(32)*	*(28)*
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur	-	-	*2*	-	*2*
Variation des écarts de conversion	*(316)*	-	-	-	*(316)*
Autres	*57*	-	-	*10*	*67*
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(259)	-	2	10	(247)
Résultat global	**(259)**	**-**	**6**	**1 961**	**1 708**
Au 31 décembre 2023	**(521)**	**-**	**173**	**15 244**	**14 896**
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(964)	(964)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 6 et 8)	-	-	-	61	61[(1)]
Rachat d'actions	-	(502)	-	-	502
Cession/annulation d'actions	-	502	-	-	(502)
Autres	-	-	-	(2)	(2)
Transactions avec les actionnaires de la Société	**-**	**-**	**-**	**(905)**	**(905)**
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	**-**	**-**	**-**	1 884	1 884
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	*(138)*	*(138)*
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	*4*	*4*
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	-	-	*(44)*	-	*(44)*
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	-	-	*8*	-	*8*
Autres	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	*(36)*	*(134)*	*(170)*
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur	-	-	*(7)*	-	*(7)*
Variation des écarts de conversion	*273*	-	-	-	*273*
Autres	-	-	-	*(26)*	*(26)*
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	273	-	(7)	(26)	240
Résultat global	**273**	**-**	**(43)**	**1 724**	**1 954**
AU 31 DÉCEMBRE 2024	**(248)**	**-**	**173**	**16 021**	**15 946**

(1) La différence entre les 102 millions € de charges liées aux paiements sous forme d'actions (note 8) et les 61 millions € du tableau correspond à la part de l'abondement du plan Bib'action qui est comptabilisée en augmentation de capital.

Le Groupe a annoncé et mis en place un programme de rachat d'actions de 500 millions € au cours du premier semestre 2024. Les actions rachetées ont été intégralement annulées avant la fin de l'exercice 2024.

15.3 Résultat par action

	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat net *(en millions €)*, à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1 884	1 983
■ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(3)	(3)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	**1 882**	**1 980**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation *(en milliers d'actions)* utilisé pour le calcul du résultat de base par action	**709 850**	**714 188**
■ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	7 110	5 450
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	**716 960**	**719 638**
RÉSULTAT PAR ACTION ***(en €)***		
■ De base	**2,65**	**2,77**
■ Dilué	2,62	2,75

Au 31 décembre 2024, la Société n'a qu'un seul type d'actions potentielles et dilutives : les actions de performance (note 8.2.1).

Aucune transaction sur actions ayant un impact sur le nombre moyen pondéré d'actions entrant dans le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action n'a eu lieu après la clôture de l'exercice 2024.

NOTE 16 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS

16.1 Engagements conditionnels

16.1.1 Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2024, s'élèvent à 375 millions € (dont 304 millions € seront probablement livrés en 2025).

16.1.2 Autres engagements

Le Groupe a de multiples engagements d'achats portant sur les marchandises et les services. Ces engagements reposent principalement sur les prévisions d'activité du premier semestre 2025. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

16.2 Éventualités

16.2.1 Michelin Pension Trust Ltd. UK et Fenner Pension Scheme Trustee Limited

Dans le cadre du *Pensions Act 2004* au Royaume-Uni, des plans de contributions pluriannuelles au fonds de pension britannique, *Recovery Plan,* ont été établis entre les entités locales et leur fonds de pension. Afin de limiter le montant des contributions, le Groupe a émis des garanties envers les fonds de pension pour couvrir les contributions que devront faire ses filiales. Pour Michelin Pensions Trust Ltd., il existe également un montant supplémentaire garanti plafonné en cas d'insolvabilité improbable des entités participantes, jusqu'à 100 millions de livres sterling.

Les derniers calculs des *Recovery Plan*, ont été réalisés au 31 mars 2023 et les prochains seront réalisés au 31 mars 2026. Les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer l'engagement dans le cadre du *Recovery Plan* sont globalement plus conservatrices que celles utilisées pour évaluer les obligations des régimes à prestations définies sous IAS 19.

Le montant de la garantie accordée est égal à la différence, si elle est positive, entre la valeur actualisée des contributions futures et le montant de la provision enregistrée dans les comptes. Au 31 décembre 2024, les plans sont cependant en surplus et le montant actualisé des contributions futures n'excède pas la provision enregistrée dans les comptes du Groupe. En conséquence, le montant de la garantie au titre de la garantie envers le Michelin Pensions Trust Ltd. UK et le Fenner Pension Scheme Trustee Limited est nulle à la date de clôture.

Pour Michelin Pensions Trust Ltd., les contributions sont payables au plan si le plan est sous-financé ou sur un compte séquestre si le plan est surfinancé jusqu'à un seuil de niveau de financement, puis il y aura une exonération de cotisations jusqu'à un autre seuil au-delà duquel un remboursement à l'entité locale sera possible.

Pour Fenner UK Pension Scheme Trustee Limited, il y a une suspension des cotisations de la société au-delà d'un certain seuil de financement.

16.2.2 Autres éventualités

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les sociétés du Groupe peuvent être engagées dans des procédures administratives, des litiges et des plaintes. Bien que des provisions aient été constituées pour les risques avérés et qui donneront probablement lieu à une sortie de trésorerie, il existe des incertitudes sur certaines procédures, litiges et plaintes.

La Commission Européenne a ouvert en janvier 2024 une enquête de concurrence dans le secteur du pneumatique en Europe. Michelin est l'un des manufacturiers concernés par cette procédure. En 2024, des « Class actions » ont été constituées aux États-Unis et au Canada et sont la conséquence directe de cette enquête. Le Groupe a toutefois introduit un recours en annulation de la décision ayant autorisé l'inspection auprès du Tribunal de l'Union européenne en avril 2024. Pour rappel, le Groupe déploie une politique de stricte conformité avec le droit de la concurrence pour toutes ses activités et dans tous les pays où il opère. La Commission, dans sa communication publique, a précisé que l'ouverture de cette enquête ne préjuge en rien de la culpabilité des parties. Michelin réitère également son attachement à la présomption d'innocence. Aucune provision n'a été constatée au 31 décembre 2024.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa trésorerie.

16.3 Actifs en garantie

16.3.1 Immobilisations corporelles

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 33 millions € ont été données en garantie de passifs financiers (2023 : 33 millions €).

16.3.2 Actifs financiers

Le compte séquestre lié au plan de pension au Royaume-Uni, dont le solde est de 4 millions € (2023 : 125 millions €), est nanti en faveur du plan et n'est donc pas librement disponible (note 9.4).

Des prêts et dépôts d'un montant de 40 millions € (2023 : 43 millions €) servent à garantir des dettes financières (note 9.5).

16.3.3 Créances commerciales

Le Groupe gère deux programmes distincts dans le cadre desquels certaines filiales européennes et nord-américaines ont cédé des participations dans leurs portefeuilles de créances commerciales éligibles. Le financement maximum de ces programmes est plafonné à 492 millions € (2023 : 390 millions €). Dans la mesure où le Groupe a conservé en substance l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété des créances, les participations dans les portefeuilles de créances commerciales vendues par ses filiales européennes et nord-américaines n'ont pas été sorties de l'état de la situation financière consolidée et les financements reçus des établissements financiers, s'élevant à 15 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 15 millions €), ont été comptabilisés en emprunts auprès des établissements financiers et autres (note 9.3).

NOTE 17 INSTRUMENTS DÉRIVÉS, GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS

17.1 Instruments dérivés

PRINCIPES COMPTABLES

Instruments financiers dérivés

Des instruments financiers dérivés sont utilisés dans le but de gérer les expositions aux risques financiers.

Tous les dérivés sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur : initialement à la date de souscription du contrat et ultérieurement lors de chaque clôture. Le traitement des gains ou pertes de réévaluation dépend de la désignation ou non du dérivé comme instrument de couverture, et, si tel est le cas, de la nature de l'élément couvert selon la politique de couverture ci-après.

Les variations de juste valeur des dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont comptabilisées en résultat financier durant la période à laquelle elles se rapportent.

Les justes valeurs sont basées sur les valeurs de marché pour les instruments cotés.

Pour les instruments non cotés, les justes valeurs sont basées sur des modèles mathématiques, tels que les modèles de valorisation d'options ou des méthodes d'actualisation des flux de trésorerie. Ces modèles intègrent des données de marché.

Les dérivés incorporés sont comptabilisés de manière séparée dès lors qu'ils ne sont pas étroitement liés au contrat hôte.

Couverture

Certains instruments financiers dérivés peuvent répondre aux critères de comptabilité de couverture et être considérés comme :

- des instruments de couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé (couverture de juste valeur) ;
- des instruments de couverture de transactions prévues hautement probables (couverture de flux de trésorerie).

Au début de la couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que les objectifs et stratégies de gestion des risques. Tant au début que durant la couverture, le Groupe documente aussi l'évaluation de son efficacité à compenser les variations de juste valeur des éléments couverts.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées différemment selon le type de couverture.

Les couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont comptabilisées en résultat financier, parallèlement aux variations de juste valeur des éléments couverts, pour la partie se rapportant au risque couvert.

Les couvertures de flux de trésorerie

La partie efficace des variations de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée dans les autres réserves. Le gain ou la perte qui se rapporte à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat opérationnel (couvertures de matières premières) ou en résultat financier (couvertures de taux d'intérêt).

L'efficacité de la couverture est déterminée dès le début de la relation de couverture et par le biais d'évaluations prospectives périodiques de l'efficacité afin de garantir l'existence d'une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture. Ces relations de couverture peuvent dégager de l'inefficacité si le calendrier de l'opération prévue change par rapport à l'estimation initiale.

Lorsque des options sont utilisées pour couvrir des transactions futures, le Groupe désigne uniquement les changements de valeur intrinsèque de l'option comme instrument de couverture. Les variations de valeur intrinsèque et de valeur temps en relation avec l'élément couvert (coût de couverture « *aligned time value* ») sont comptabilisées dans les autres réserves.

Pour les contrats à terme utilisés pour couvrir des transactions futures, le Groupe désigne l'ensemble des variations de juste valeur (incluant les points de terme) comme instrument de couverture. Ces variations de juste valeur sont enregistrées dans les autres réserves.

Les montants accumulés dans les autres réserves sont repris en résultat sur la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat, de la manière suivante :

- lorsque l'élément couvert est un actif non-financier (par exemple une participation ou un stock), les gains ou pertes différés, tout comme les gains ou pertes différés de la valeur temps de l'option ou des points de terme des contrats à terme, sont inclus dans le coût initial de l'actif ;
- les gains ou les pertes qui découlent de la couverture de taux d'intérêts sont reconnus en résultat financier en même temps que les intérêts sur les emprunts qui sont couverts.

Lors de la cession ou de l'échéance d'un instrument de couverture, ou dès lors qu'un instrument de couverture ne remplit plus les critères requis pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le montant accumulé dans les autres réserves à cette date est immédiatement comptabilisé en résultat.

Dérivés non qualifiés en comptabilité de couverture

Certains autres instruments financiers dérivés, bien qu'offrant une couverture économique efficace au regard de la politique financière du Groupe, ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture ou n'ont pas été assimilés à des instruments de couverture selon la politique concernant les instruments financiers dérivés ci-dessus. Les variations de valeurs de marché de ces dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat financier. Par exemple, les dérivés de change utilisés dans le but de couvrir l'exposition au risque de change des actifs et passifs financiers constatés dans l'état de la situation financière consolidée ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture.

17.1.1 Synthèse des instruments dérivés

Dérivés actifs

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
(en millions €)	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	42	18	60	34	83	117
Dérivés de taux	-	-	-	1	-	1
Autres	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	**42**	**18**	**60**	**35**	**83**	**118**
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dérivés de change	-	-	-	-	-	-
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	-	1	1	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	**-**	**1**	**1**	**-**	**-**	**-**
TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS	**42**	**19**	**61**	**35**	**83**	**118**

Le Groupe octroie de la trésorerie en garantie du risque de contrepartie lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant transféré est de 40 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 43 millions €).

Dérivés passifs

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
(en millions €)	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	33	35	68	16	4	20
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	**33**	**36**	**68**	**16**	**4**	**20**
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dérivés de change	-	1	1	-	-	-
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	**-**	**1**	**1**	**-**	**-**	**-**
TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS	**33**	**37**	**70**	**16**	**4**	**20**

Le Groupe détient de la trésorerie en garantie du risque de contrepartie lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant reçu est de 7 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 51 millions €).

17.1.2 Montants contractuels des dérivés

Les montants contractuels des dérivés sont présentés ci-dessous :

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
(en millions €)	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	4 629	1 295	5 924	5 084	1 752	**6 836**
Dérivés de taux	152	102	254	76	237	**313**
Autres	-	-	-	-	-	**-**
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	**4 781**	**1 397**	**6 178**	**5 160**	**1 989**	**7 149**
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dérivés de change	3	77	80	7	-	**7**
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	**-**
Autres	4	15	19	3	1	**4**
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	**7**	**92**	**99**	**10**	**1**	**11**
TOTAL	**4 788**	**1 489**	**6 277**	**5 170**	**1 990**	**7 160**

17.1.3 Comptabilité de couverture

La synthèse des informations financières relatives à la comptabilité de couverture est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Montant nominal de l'instrument de couverture	Valeur comptable de l'instrument de couverture actif/ (passif)	Réserve de couverture de flux de trésorerie	Montant reconnu en résultat	Ligne du compte de résultat impactée
DÉRIVÉS QUALIFIÉS D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE					
Risque de matière première – contrats à terme	19	1	1	-	Résultat opérationnel
Swaps de taux d'intérêt	-	-	(17)	(3)	Coût de l'endettement net
Risque de change sur matières premières	3	-	-	-	Résultat opérationnel
Contrats de change à terme sur opérations de cession en monnaie étrangère	77	(1)	(1)	-	Autres charges et produits opérationnels
INSTRUMENTS DÉRIVÉS À COURT TERME ET LONG TERME	**99**	**(1)**	**(17)**	**(3)**	

Les capitaux propres comprennent les gains ou pertes liés aux opérations de couvertures de flux de trésorerie dans les autres réserves (note 15). Ces réserves sont utilisées afin de reconnaître la part efficace des dérivés qui ont été qualifiés en comptabilité de couverture (note 17). Les montants sont ensuite transférés dans le coût initial d'un actif non financier ou dans le compte de résultat. Ces réserves comprennent essentiellement des opérations de pré-couverture de taux sur les émissions obligataires qui ont eu lieu en août 2018 et en mai 2024 pour un montant de (17) millions € (note 9.3). Les montants sont transférés au compte de résultat lorsque les intérêts sont comptabilisés au compte de résultat.

17.2 Gestion des risques financiers

17.2.1 Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité du département des Affaires Financières, tant au niveau de chaque société que de chaque Région, et au niveau du Groupe. Ce département est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des Régions sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les centres de trésorerie régionaux. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de missions d'audit interne afin de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le Comité, présidé par un Gérant, se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

17.2.2 Gestion du risque de change

Risques de change

FACTEURS DE RISQUE

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change dans l'exercice de ses activités. Le Groupe est à cet effet exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte la Société et ses filiales lorsque des éléments monétaires de l'état de la situation financière consolidée (principalement la trésorerie, les créances ou les dettes opérationnelles et financières) sont libellés en devises étrangères. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de recouvrement ou de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements du Groupe dans l'actif net en monnaies étrangères de ses filiales. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change lorsque l'actif net de chacune de ses filiales est converti en euros durant le processus de consolidation.

Lors de certaines opérations le Groupe est confronté à des expositions de change non reconnues dans la comptabilité mais qui peuvent avoir un impact important sur la trésorerie du Groupe. Il s'agit de transactions futures comme le versement de dividendes et les augmentations de capital internes au Groupe, ou encore des acquisitions ou cessions de sociétés. Dans ce cas, le Groupe peut mettre en place une couverture de son risque de change économique.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Risque de change transactionnel

Le risque de change transactionnel est suivi localement par la Société et ses filiales, ainsi que par le département des Affaires Financières au niveau du Groupe.

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la Compagnie Financière Michelin Suisse SA, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La Compagnie Financière Michelin Suisse SA calcule à son tour sa propre exposition nette et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme. La partie structurelle de l'exposition est couverte avec des instruments long terme (échéance à 3 ans au maximum) et la partie opérationnelle avec des instruments court terme (en général échéance inférieure ou égale à trois mois). Le pilotage du risque de change et sa couverture reposent sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Le résultat de change transactionnel fait l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

Risque de change de conversion

Le Groupe ne gère pas ce risque de manière active avec des instruments financiers dérivés.

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

Risque de change économique

Le risque est couvert dès que la transaction est hautement probable, et à partir de certains seuils déterminés par la politique de gestion des risques du Groupe, validée par le Comité des Risques Financiers. Les instruments utilisés sont principalement des options de change et des contrats de change à terme contingents.

Risques de change - données quantitatives et qualitatives

Risque de change transactionnel

Le tableau ci-dessous montre les positions nettes des couvertures de change :

	31 décembre 2024					31 décembre 2023				
(en millions €)	**EUR**	**USD**	**THB**	**GBP**	**Autres**	**EUR**	**USD**	**THB**	**GBP**	**Autres**
Couvertures	141	(3 270)	(540)	(400)	(298)	62	(3 495)	(597)	(491)	(351)

Les autres devises comprennent principalement des couvertures de change en CAD, AUD et CNY en 2024, et en AUD et CAD en 2023.

Une variation défavorable de 1 % du taux de change des devises détaillées ci-dessus par rapport à l'euro ne représenterait pas un impact significatif dans le compte de résultat consolidé. Cette relative insensibilité au risque de change transactionnel correspond bien à l'objectif décrit dans les dispositifs de gestion du risque de change transactionnel.

Du fait des faibles volumes de dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie (note 17.1.1), la sensibilité des capitaux propres au risque de change n'est pas significative.

Risque de change de conversion

La répartition par devise des capitaux propres est donnée ci-dessous :

(en millions €)	**31 décembre 2024**	**31 décembre 2023**
EUR	8 721	8 537
USD	5 060	4 305
GBP	1 138	1 286
CNY	1 090	1 117
BRL	827	942
THB	853	763
CAD	397	429
MXN	33	(9)
Autres	515	588
TOTAL	**18 634**	**17 958**

17.2.3 Gestion du risque de taux d'intérêt

Risques de taux

FACTEURS DE RISQUE

Le compte de résultat du Groupe peut être influencé par le risque de taux. Des variations défavorables de taux d'intérêt peuvent ainsi avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe. En raison de son endettement net, le Groupe est exposé à l'évolution des taux sur la partie de son endettement à taux variable. Un risque d'opportunité peut naître aussi d'une baisse des taux d'intérêt lorsqu'une part trop importante de l'endettement est à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt peut également s'apprécier au regard des placements financiers et de leurs conditions de rémunération.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits « vanille » (swaps de taux principalement).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe, le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette.

Risques de taux - Données quantitatives et qualitatives

L'endettement net au 31 décembre 2024 par type de couverture et par devise est détaillé comme suit :

	Endettement net avant gestion			Couvertures de change	Endettement net après couvertures de change avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
(en millions €)	Fixe	Variable	Total		Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
USD	289	80	**369**	2 714	289	2 794	**3 083**	800	(800)	1 089	1 994	**3 083**
THB	49	80	**129**	279	49	359	**408**	254	(254)	303	105	**408**
GBP	34	(5)	**29**	366	34	361	**395**	142	(142)	176	219	**395**
CAD	20	167	**187**	111	20	278	**298**	52	(52)	72	226	**298**
AUD	39	(5)	**34**	207	39	202	**241**	93	(93)	132	109	**241**
EUR	5 899	(3 509)	**2 390**	(3 991)	5 899	(7 500)	**(1 601)**	-	-	5 899	(7 500)	**(1 601)**
Autres monnaies	111	(147)	**(36)**	314	111	167	**278**	183	(183)	294	(16)	**278**
Total avant dérivés	**6 441**	**(3 339)**	**3 102**	**-**	**6 441**	**(3 339)**	**3 102**	**1 524**	**(1 524)**	**7 965**	**(4 863)**	**3 102**
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			**10**				**10**					**10**
ENDETTEMENT NET (NOTE 9.3)			**3 112**				**3 112**					**3 112**

Les principaux taux de référence auxquels le Groupe est exposé sont l'Euribor, l'ESTR et le SOFR.

Les instruments financiers qui sont adossés à un taux de référence soumis à la réforme Libor n'ont pas d'impacts significatifs sur les états financiers consolidés du Groupe.

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2024 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

		Effet juste valeur			
(en millions €)	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	dans le compte de résultat [1]	dans les autres éléments du résultat global [2]	non comptabilisé [3]	Total
Une diminution de 1 point	**(49)**	(15)	-	(343)	**(358)**
Une augmentation de 1 point	**49**	14	-	343	**357**

(1) La politique de gestion du risque de taux du Groupe vise à couvrir des flux de trésorerie futurs parfaitement identifiés. Cependant les règles IFRS ne permettent pas que certains instruments dérivés soient qualifiés en comptabilité de couverture. Pour cette raison, une partie des instruments dérivés n'est pas enregistrée en comptabilité de couverture mais est comptabilisée à la juste valeur via le compte de résultat.

(2) Pour les dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie.

(3) Certains effets juste valeur ne sont pas comptabilisés car calculés sur des composantes de l'endettement net évaluées au coût amorti.

17.2.4 Gestion du risque de liquidité

Risques de liquidité

FACTEURS DE RISQUE

La liquidité se définit par la capacité du Groupe à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante et à trouver de nouvelles sources de financements stables de manière à assurer continuellement l'équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Dans le cadre de son exploitation, le Groupe est ainsi exposé au risque d'insuffisance de liquidités pour financer ses activités et assurer les investissements nécessaires à sa croissance. Le Groupe doit donc s'assurer de la maîtrise permanente de ses disponibilités de trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux via des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de titres négociables à court terme et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holdings financières du Groupe.

Hors contraintes ou opportunités particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon le modèle suivant :

- *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- lignes de crédit et emprunts intragroupes pour les besoins à moyen et long terme.

Pour les sociétés qui ne sont pas dans le *cash pooling*, les moyens de financement à court terme sont sous la responsabilité des trésoreries locales.

Le pilotage du risque de liquidité repose aussi sur un système de prévision des besoins de financement à court, moyen et long terme, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe veille à négocier des contrats financiers sans clause de type covenants, ratios ou *material adverse change* limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit. À la date de clôture, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit. En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs.

Risque liquidité - Données quantitatives et qualitatives

Au 31 décembre 2024, l'échéancier des paiements liés aux dettes financières (intérêts inclus) ainsi que l'échéancier des lignes de crédit confirmées non tirées se présentent de la manière suivante :

(en millions €)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031 et au-delà
Obligations	848	93	389	586	87	1 076	3 467
Titres négociables à court terme	303	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	305	20	9	7	17	-	6
Dettes liées aux contrats de location	301	260	191	140	97	74	282
Instruments dérivés	(9)	9	10	-	-	-	-
ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS LIÉS AUX DETTES FINANCIÈRES	**1 748**	**382**	**599**	**733**	**201**	**1 150**	**3 755**
LIGNES DE CRÉDIT NON TIRÉES ET CONFIRMÉES À PLUS D'UN AN					**2 500**		

Ce tableau indique les nominaux plus les intérêts de la dette selon leur date de paiement, tels que projetés avec les données de marché à la date de clôture (les intérêts sont estimés dans chaque devise sur la base des taux de marché et convertis en euros aux cours de clôture). Les montants ainsi affichés ne sont pas actualisés.

Le 23 mai 2022, l'accord portant sur les lignes de crédit syndiquées de 2 500 millions € a fait l'objet d'un avenant. Le nouvel accord prévoyait notamment une nouvelle maturité de cinq ans (2027), assortie de deux options d'extension d'un an à la main des prêteurs. Ces options d'extension ont été exercées en 2023 et 2024, portant la maturité des lignes à 2029.

Au 31 décembre 2024, le Groupe estime qu'il dispose de sources de financement suffisantes pour assurer le bon déroulement de son activité :

- 3 936 millions € de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 290 millions € d'actifs financiers de gestion de trésorerie ;
- un programme de titres négociables à court terme (*NEU CP*) de 2 500 millions €, tiré à hauteur de 250 millions € au 31 décembre 2024 ;
- un programme de titres négociables à court terme (*US CP*) de 671 millions € (700 millions USD), tiré à hauteur de 48 millions € (50 millions USD) au 31 décembre 2024 ;
- deux programmes de cession de créances commerciales de 492 millions € pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, tirés à hauteur de 15 millions € au 31 décembre 2024 (note 16.3.3) ;
- 2 500 millions € de lignes de crédit non tirées confirmées.

17.2.5 Gestion du risque de contrepartie

Risque de contrepartie

FACTEURS DE RISQUE

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre des contrats et instruments financiers qu'il souscrit, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le faire. Le risque de contrepartie peut se traduire par une perte de valeur ou par une perte de liquidité. Le Groupe est exposé à une perte de valeur dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de valeurs mobilières de placement, de créances financières, de produits dérivés, de garanties ou cautions reçues. Il est exposé à une perte de liquidité sur les encours de lignes de crédit confirmées non utilisées.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux autres risques naturellement associés à l'activité de l'Entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures. Ces valeurs et leur répartition par banque sont suivies de manière hebdomadaire par la Trésorerie du Groupe et revues mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

Afin de limiter le risque de contrepartie sur ses dérivés, le Groupe procède à des échanges de collatéral avec ses principaux établissements bancaires.

Risque de contrepartie - Données quantitatives et qualitatives

Au 31 décembre 2024, 63 % de la trésorerie (y compris les actifs financiers de gestion de trésorerie et les actifs financiers de garantie) est placée dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant ainsi une diversification du risque de contrepartie. Le reste est placé en direct auprès de groupes bancaires internationaux qui répondent aux critères de gestion du risque de contrepartie du Groupe.

Par ailleurs, l'essentiel des instruments dérivés du Groupe est traité avec ces mêmes groupes bancaires.

17.2.6 Gestion du risque de crédit

Risque de crédit

FACTEURS DE RISQUE

Le risque de crédit peut se matérialiser lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients, peut entraîner un non-remboursement des sommes dues et par conséquent influencer négativement le compte de résultat et les flux de trésorerie du Groupe.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du Crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et est également responsable de la gestion des créances commerciales et de leur recouvrement. Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque Région.

Risque de crédit - Données quantitatives et qualitatives

Au 31 décembre 2024, les soldes nets des dix clients les plus importants s'élèvent à 410 millions € (2023 : 541 millions €). Cinq de ces clients sont établis en Amérique du Nord, quatre en Europe et un en Asie et Océanie. À la même date, 97 clients (2023 : 78) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €.

47 de ces clients sont établis en Europe, 33 en Amérique du Nord, 10 en Asie et Océanie, 2 en Amérique du Sud, 2 en Afrique, Inde, Moyen-Orient et 3 en Amérique Centrale. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2024, les pertes sur clients s'élèvent à 0,06 % des ventes (2023 : 0,05 %).

17.2.7 Dérivés de matières premières

En 2024, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières (note 17.1.2).

17.2.8 Gestion du risque sur actions

Risque sur actions

FACTEURS DE RISQUE

Le Groupe investit dans des sociétés non contrôlées dont la valeur totale fluctue notamment en fonction de l'évolution des marchés boursiers mondiaux, de la valorisation des secteurs d'activité respectifs auxquels ces sociétés appartiennent et des données économiques et financières propres à chacune de ces sociétés.

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le Comité des Participations du Groupe, auquel participent les Directions Financière, Juridique, Fusions-Acquisitions et Stratégie, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des investissements dans des sociétés non contrôlées.

À ce titre, il effectue annuellement une revue des participations pour examiner le niveau des risques et l'évolution des résultats au regard des objectifs défini.

Risque sur actions - Données quantitatives et qualitatives

Le risque sur actions est le risque de variation de valeur lié à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus.

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Valeur dans l'état de la situation financière consolidée (note 9.4)	373	412
SENSIBILITÉ DES CAPITAUX PROPRES À UNE VARIATION DÉFAVORABLE DE 10 % DU COURS DES TITRES DÉTENUS	**(30)**	**(33)**

17.2.9 Risque sur le capital

L'objectif du Groupe, en matière de gestion du capital, est d'assurer sa capacité à poursuivre et à développer son exploitation afin de pouvoir rémunérer ses actionnaires ainsi que les autres parties prenantes.

Le Groupe utilise le ratio d'endettement net comme indicateur. Ce ratio correspond à l'endettement net divisé par les capitaux propres.

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Endettement net (note 9.3)	3 112	3 281
Capitaux propres	18 634	17 958
RATIO D'ENDETTEMENT NET	**0,17**	**0,18**

17.3 Classification et niveaux de juste valeur des actifs et passifs financiers

PRINCIPES COMPTABLES

Juste valeur des instruments financiers

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- niveau 1 : l'instrument est coté sur un marché actif. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de l'arrêté de l'état de la situation financière consolidée. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, de groupes industriels, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. La cotation utilisée pour les actifs financiers du Groupe est le cours d'achat *(bid)*. Ces instruments, principalement la trésorerie et les investissements en actions non consolidés cotés, sont classés en niveau 1 ;
- niveau 2 : l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix). La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du Groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur des instruments sont observables, ces instruments, principalement des actifs de gestion de trésorerie et des instruments dérivés, sont classés en niveau 2 ;
- niveau 3 : l'évaluation s'appuie sur des données non observables. Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument, principalement les investissements en actions non consolidés non cotés, est classé en niveau 3.

Les techniques d'évaluation utilisées pour évaluer, généralement en interne, les instruments financiers comprennent :

- les cotations de marché ou de courtiers pour des instruments similaires (niveau 1) ;
- la juste valeur des swaps de taux d'intérêt calculée en interne comme étant la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, basée sur des courbes de taux observables (niveau 2) ; et
- la juste valeur d'un contrat de change à terme déterminée en interne en utilisant le taux de change spot au jour de l'arrêté de l'état de la situation financière consolidée, appliqué aux flux de trésorerie futurs actualisés (niveau 2)

D'autres techniques, telles que l'analyse des flux de trésorerie escomptés, sont utilisées en interne pour déterminer la juste valeur des autres instruments financiers (niveau 3).

Le Groupe évalue le risque de contrepartie inclus dans la juste valeur de ses dérivés de gré à gré qui ne font pas l'objet d'échanges de collatéral. Le Groupe prend en compte l'effet de son exposition au risque de crédit de la contrepartie ou l'exposition de cette dernière au risque de crédit du Groupe. L'évaluation est basée sur les flux de trésorerie actualisés en prenant un taux incluant le risque de crédit de la contrepartie pour les dérivés long terme ne faisant l'objet d'aucun échange de collatéral.

17.3.1 Classification des actifs financiers

Les actifs financiers du Groupe ont été classés dans les catégories « Juste valeur par résultat », « Juste valeur par autres éléments du résultat global » et « Coût amorti » de la manière suivante au 31 décembre 2024 :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total 2024
Créances commerciales	-	-	3 595	3 595
Actifs financiers à court terme	82	-	462	544
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 889	-	1 047	3 936
Actifs financiers à long terme	314	374	463	1 151
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**3 285**	**374**	**5 568**	**9 227**

Les actifs financiers non courants à la juste valeur par résultat concernent principalement les actions préférentielles Solesis.

Le Groupe comptabilise ses investissements en actions non consolidées à la juste valeur par autres éléments du résultat global (note 9.4).

17.3.2 Hiérarchie de juste valeur

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs et passifs du Groupe évalués à la juste valeur au 31 décembre 2024 et 2023 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 889	-	-	2 889
Actifs financiers à court terme (y.c. instruments dérivés)	40	42	-	82
Actifs financiers à long terme (y.c. instruments dérivés)	31	301	356	688
TOTAL ACTIF	**2 960**	**343**	**356**	**3 659**
Instruments dérivés	-	70	-	70
TOTAL PASSIF	**-**	**70**	**-**	**70**

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2023
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 282	-	-	1 282
Actifs financiers à court terme (y.c. instruments dérivés)	43	35	-	78
Actifs financiers à long terme (y.c. instruments dérivés)	159	334	387	880
TOTAL ACTIF	**1 484**	**369**	**387**	**2 240**
Instruments dérivés	-	20	-	20
TOTAL PASSIF	**-**	**20**	**-**	**20**

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours de ces deux exercices.

Le tableau ci-dessous présente les changements intervenus au cours de l'année 2024 sur le niveau 3 :

(en millions €)	
Au 1er janvier 2024	**387**
Acquisitions	10
Sorties	(12)
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	(36)
Autres	7
AU 31 DÉCEMBRE 2024	**356**

NOTE 18 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Organes de direction et de contrôle

Le montant versé à M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2024 au titre de 2023, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 1,7 millions € (en 2023 au titre de 2022 : 0,9 million €). Une rémunération de 1,5 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Président de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2023 : 1,5 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,3 million € (2023 : 0,4 million €). Par ailleurs, une charge de 1,1 million € (2023 : 0,8 million €), relative aux actions de performance attribuées à M. Florent Menegaux au titre des exercices postérieurs à 2019, a été enregistrée durant l'année dans les comptes de la Société.

Une rémunération de 2,4 millions € (charges sociales comprises) a été versée en 2023 à M. Yves Chapot en sa qualité de Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (2023 : 1,9 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,5 million € (2023 : 0,6 million €). Une provision d'un montant de 0,6 million €, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au titre des droits acquis dans le cadre de la rémunération variable annuelle. Par ailleurs, une charge de 0,7 million € (2023 : 0,5 million €), relative aux actions de performance attribuées à M. Yves Chapot au titre des exercices postérieurs à 2019, a été enregistrée durant l'année dans les comptes de la Société.

Les membres du Comité Exécutif du Groupe sont, au 31 décembre 2024, au nombre de neuf (2023 : neuf membres). Les frais de personnel du Comité Exécutif du Groupe se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Avantages à court terme et indemnités de fin de contrat de travail	14,2	9,2
Avantages postérieurs à l'emploi	2,2	1,5
Autres avantages à long terme	-	-
Paiements en actions	1,8	1,5
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE	**18,1**	**12,2**

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2024 dans le cadre de leur mandat 0,9 million € de rémunération au titre de l'exercice 2023.

NOTE 19 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers consolidés par le Président de la Gérance.

NOTE 20 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les pays sont présentés en fonction de leur affectation aux secteurs géographiques du Groupe.

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
EUROPE				
ALLEMAGNE				
Michelin Reifenwerke AG & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien	Méthode globale	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100
Euromaster GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100
Euromaster Reifenservice Deutschland GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100
Advantico GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	60
Michelin Deutschland GmbH	Méthode globale	Karlsruhe	Financière	100
PTG Reifendruckregelsysteme GmbH	Méthode globale	Neuss	Commerciale	100
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen AG & Co. OHG	Méthode globale	Karlsruhe	Financière	100
Ihle Tires GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100
Tirecorp GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100
ProServ Produktionsservice und Personaldienste GmbH	Mise en équivalence	Karlsruhe	Diverse	35
Dichtelemente Hallite GmbH	Méthode globale	Hambourg	Industrielle & commerciale	100
Camso Deutschland GmbH	Méthode globale	Duisbourg	Commerciale	100
Masternaut GmbH	Méthode globale	Munich	Commerciale	100
AUTRICHE				
Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Méthode globale	Vienne	Diverse	100
Euromaster Reifenservice GmbH	Méthode globale	Vienne	Commerciale	100
Camso Austria GmbH	Méthode globale	Korneubourg	Commerciale	100
BELGIQUE				
Michelin Belux SA	Méthode globale	Zellik	Commerciale	100
Michelin R&D Belgium NV	Méthode globale	Gand	Financière	100
Eurowheel BVBA	Méthode globale	Herenthout	Industrielle	100
ITC International Tire NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	100
Industrial International Tire Company NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	100
Pennel & Flippo	Méthode globale	Mouscron	Financière	100
BULGARIE				
Michelin Bulgaria EOOD	Méthode globale	Sofia	Diverse	100
CROATIE				
Michelin Hrvatska d.o.o.	Méthode globale	Zagreb	Commerciale	100
DANEMARK				
Michelin Gummi Compagni A/S	Méthode globale	Frederiksberg	Diverse	100
ESPAGNE				
Michelin España Portugal, SA	Méthode globale	Valladolid	Industrielle & commerciale	99,81
Euromaster Automoción y Servicios, SA	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100
Nex Tyres, SL	Méthode globale	Lleida	Commerciale	50
Lehigh Spain, SL	Méthode globale	Barcelone	Diverse	100
Servicios y Asistencia OK24, SL	Méthode globale	Madrid	Commerciale	51
Fundación Michelin España Portugal	Méthode globale	Valladolid	Diverse	99,81
Rodi Metro, SL	Mise en équivalence	Lleida	Diverse	20
Fenner Dunlop, SL	Méthode globale	Esparreguera	Industrielle & commerciale	100
Camso Spain, SL	Méthode globale	Saragosse	Commerciale	100
Masternaut Iberica, SL	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
ESTONIE				
Michelin Rehvide OÜ	Méthode globale	Tallinn	Diverse	100
Technobalt Eesti OÜ	Méthode globale	Peetri	Industrielle & commerciale	100
FINLANDE				
Oy Suomen Michelin Ab	Méthode globale	Espoo	Diverse	100
Suomen Euromaster Oy	Méthode globale	Pori	Commerciale	100
FRANCE				
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Société consolidante	-
Compagnie Financière Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle & commerciale	100
Pneu Laurent	Méthode globale	Avallon	Industrielle & commerciale	100
Simorep et Cie – Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Méthode globale	Bassens	Industrielle	100
Euromaster France	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	100
Michelin Aircraft Tyre	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100
Spika	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Michelin Air Services	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100
Tyredating	Méthode globale	Lyon	Commerciale	100
Ihle France	Méthode globale	Schiltigheim	Commerciale	100
Euromaster Services et Management	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100
GIE Michelin Placements	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Société d'Investissements et de Mécanique	Méthode globale	Montagny	Diverse	100
Michelin Ventures SAS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Oxymore	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	95
Teleflow SAS	Méthode globale	Mably	Diverse	100
Michelin Middle East	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
MMM !	Méthode globale	Paris	Diverse	100
Allopneus	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100
Call For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100
Log For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100
Watea SAS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	70
Société Internationale de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Courbevoie	Diverse	39,26
Symbio	Mise en équivalence	Fontaine	Diverse	33,33
Taquipneu	Mise en équivalence	Montauban	Diverse	22,92
Hympulsion	Mise en équivalence	Lyon	Industrielle & commerciale	22,78
Fenner Dunlop SARL	Méthode globale	Elancourt	Industrielle & commerciale	100
Camso France SAS	Méthode globale	Le Malesherbois	Commerciale	100
Masternaut SAS	Méthode globale	Boulogne-Billancourt	Commerciale	100
Runa	Mise en équivalence	Lyon	Diverse	48,99
Michelin Engineered Polymers	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle	100
Michelin Inflatable Solution	Méthode globale	Trappes	Diverse	100
Michelin Editions SAS	Mise en équivalence	Paris	Diverse	40
SAS Foncière Le Pic	Mise en équivalence	Clermont-Ferrand	Diverse	22
Flex Composite Group SA	Méthode globale	Lille	Financière	100
Orca Sales	Méthode globale	Lille	Commerciale	100
Foncière Centre des Materiaux Durables	Mise en équivalence	Clermont-Ferrand	Diverse	22
ASM Clermont Auvergne	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100
Campus	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
GRÈCE				
Elastika Michelin Single Member SA	Méthode globale	Athènes	Commerciale	100
HONGRIE				
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd.	Méthode globale	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100
Ihle Magyarország Kft.	Méthode globale	Komárom	Commerciale	100
IRLANDE				
Miripro Insurance Company DAC	Méthode globale	Dublin	Diverse	100
Async Technologies Limited	Mise en équivalence	Ennis	Diverse	25
ITALIE				
Società per Azioni Michelin Italiana	Méthode globale	Turin	Industrielle & commerciale	100
Fondazione Michelin Sviluppo	Méthode globale	Turin	Diverse	100
Euromaster Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Commerciale	100
MAV S.p.A.	Méthode globale	Bosentino	Industrielle & commerciale	100
Hallite Italia S.r.l.	Méthode globale	Collesalvetti	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle & commerciale	100
Camso Manufacturing Italy S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle	100
Camso Italy S.p.A.	Méthode globale	Ozzero	Commerciale	100
Webraska Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Diverse	100
TRK S.r.l.	Méthode globale	Milan	Commerciale	100
Black Circles Italy	Méthode globale	Milan	Commerciale	100
Fait Plast Developpement SpA	Méthode globale	Cellatica	Financière	100
FCG Composite Italy S.p.A.	Méthode globale	Venise	Financière	100
Fait plast S.p.A.	Méthode globale	Cellatica	Industrielle & commerciale	100
Angeloni Group S.r.l.	Méthode globale	Venise	Industrielle & commerciale	100
Selcom S.r.l.	Méthode globale	Fregona	Industrielle & commerciale	100
LETTONIE				
TB Industry SIA	Méthode globale	Riga	Industrielle & commerciale	100
LITUANIE				
Technobalta UAB	Méthode globale	Vilnius	Industrielle & commerciale	100
NORVÈGE				
Norsk Michelin Gummi AS	Méthode globale	Oslo	Diverse	100
Fenner Mandals AS	Méthode globale	Mandal	Industrielle & commerciale	100
PAYS-BAS				
Euromaster Bandenservice BV	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100
Michelin Nederland NV	Méthode globale	Drunen	Commerciale	100
Transityre BV	Méthode globale	Breda	Commerciale	100
Michelin Distribution BV	Méthode globale	Breda	Commerciale	100
Actor BV	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100
MC Projects BV	Mise en équivalence	Maastricht	Diverse	50
Dunlop Service BV	Méthode globale	Klazienaveen	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop BV	Méthode globale	Drachten	Industrielle & commerciale	100
Dunlop Enerka Netherlands BV	Méthode globale	Drachten	Financière	100
Dunlop Service International BV	Méthode globale	Drachten	Financière	100
Camso Nederland BV	Méthode globale	Nieuwegein	Commerciale	100
Masternaut BV	Méthode globale	Rotterdam	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
POLOGNE				
Michelin Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100
Euromaster Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Commerciale	100
Michelin Development Foundation (Fundacja Rozwoju Michelin)	Méthode globale	Olsztyn	Diverse	100
Dunlop Conveyor Belting Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Mikołów	Industrielle & commerciale	100
Camso Polska SA	Méthode globale	Varsovie	Commerciale	100
Michelin Speciality Materials Recovery Poland sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100
PORTUGAL				
Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Méthode globale	Lisbonne	Diverse	100
Euromaster Portugal – Sociedade Unipessoal, LDA	Méthode globale	Lisbonne	Commerciale	100
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE				
Euromaster Česká republika s.r.o.	Méthode globale	Prague	Commerciale	100
Michelin Česká republika s.r.o.	Méthode globale	Prague	Diverse	100
Ihle Czech, s.r.o.	Méthode globale	Plzen	Commerciale	100
Cemat trading spol sro	Méthode globale	Bohumín	Commerciale	100
ROUMANIE				
Michelin Romania SA	Méthode globale	Voluntari	Industrielle & commerciale	99,86
Euromaster Tyre & Services Romania SA	Méthode globale	Voluntari	Commerciale	100
Ihle Anvelope SRL	Méthode globale	Pitesti	Commerciale	100
ROYAUME-UNI				
Michelin Tyre Public Limited Company	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
ATS Euromaster Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100
Associated Tyre Specialists (Investment) Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100
ATS Property and Real Estate Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100
Blackcircles.com Limited	Méthode globale	Edimbourg	Commerciale	100
Michelin Finance (UK) Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100
Michelin Lifestyle Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Commerciale	100
Michelin Development Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	100
TFM Holdings Limited	Méthode globale	Eastleigh	Commerciale	100
Fenner Group Holdings Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
Fenner International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
J.H. Fenner & Co. Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
Hallite Seals International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
James Dawson & Son Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
Dunlop Conveyor Belting Investments Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
Hall & Hall Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
J.H. Fenner & Co. (Advanced Engineering Products) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
J.H. Fenner & Co. (India) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
James Dawson (China) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
Fenner Pension Scheme Trustee Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Vulcanisers International Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100
Camso UK Limited	Méthode globale	Cowbridge	Commerciale	100
Masternaut Group Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Financière	100
Masternaut Limited	Méthode globale	Aberford	Commerciale	100
Masternaut Bidco Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100
Masternaut Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100
Masternaut Risk Solutions Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100
Old World Limited	Méthode globale	Londres	Diverse	100
Canopy Technologies Ltd.	Méthode globale	Southampton	Financière	100
Canopy Simulations Ltd.	Méthode globale	Southampton	Diverse	100
SERBIE				
Tigar Tyres d.o.o.	Méthode globale	Pirot	Industrielle & commerciale	100
SLOVAQUIE				
Michelin Slovensko, s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Diverse	100
Ihle Slovakia s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100
Ihle Slovakia Logistic a Servis s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100
CEMAT s.r.o Slovakia	Méthode globale	Martin-Priekopa	Commerciale	100
SLOVÉNIE				
Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Ljubljana	Diverse	100
Ihle pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Maribor	Commerciale	100
SUÈDE				
Euromaster AB	Méthode globale	Varberg	Commerciale	100
Michelin Nordic AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100
Masternaut AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100
Scandinavian Enviro Systems AB	Mise en équivalence	Göteborg	Industrielle & commerciale	16,28
SUISSE				
Euromaster (Suisse) SA	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100
Nitor SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Suisse SA	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100
Compagnie Financière Michelin Suisse SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Recherche et Technique SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100
Michelin Mexico Properties Sàrl	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Invest SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Ihle Service & Logistik Schweiz AG	Méthode globale	Bülach	Commerciale	100
Michelin Global Mobility SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100
Camso Schweiz AG	Méthode globale	Schaffhouse	Commerciale	100
TURQUIE				
Michelin Lastikleri Ticaret AS	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100
Euromaster Lastik Ve Servis Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100
Camso Lastik Ticaret Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100
UKRAINE				
Michelin Ukraine LLC	Méthode globale	Kiev	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
AFRIQUE/INDE/MOYEN-ORIENT				
AFRIQUE DU SUD				
Michelin Tyre Company South Africa Proprietary Limited	Méthode globale	Boksburg	Commerciale	100
Fenner (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Financière	100
Fenner Conveyor Belting (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Industrielle & commerciale	100
Michelin Connected Fleet South Africa (Pty) Limited	Méthode globale	Boksburg	Diverse	100
ALGÉRIE				
Société d'Applications Techniques Industrielles	Méthode globale	Alger	Commerciale	100
ARABIE SAOUDITE				
Juffali Tyres Co. Ltd.	Mise en équivalence	Jeddah	Commerciale	50
CDI Products Arabia Industrial LLC	Méthode globale	Al Khobar	Industrielle & commerciale	50
CAMEROUN				
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Méthode globale	Douala	Commerciale	100
CÔTE D'IVOIRE				
Société Africaine de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Abidjan	Diverse	18
ÉMIRATS ARABES UNIS				
Michelin AIM FZCO	Méthode globale	Dubaï	Diverse	100
GHANA				
Dunlop Conveyor Belting Ghana Limited	Méthode globale	Accra	Industrielle & commerciale	100
INDE				
Michelin India Private Limited	Méthode globale	Chennai	Industrielle	100
Fenner Conveyor Belting Private Limited	Méthode globale	Madurai	Industrielle & commerciale	100
Hallite Sealing Solutions India Private Limited	Méthode globale	Bangalore	Industrielle & commerciale	100
Camso India LLP	Méthode globale	Gurgaon	Commerciale	100
KENYA				
Tyre Distribution Africa Limited	Mise en équivalence	Nairobi	Diverse	49
MAROC				
Fenner Dunlop Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Industrielle & commerciale	100
Michelin Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Commerciale	100
NIGERIA				
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Méthode globale	Lagos	Commerciale	95,83
SRI LANKA				
Michelin Lanka (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Industrielle	100
Camso Trading (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Commerciale	100
Michelin Business Services Lanka (private) Limited	Méthode globale	Colombo	Financière	100
AMÉRIQUE DU NORD				
CANADA				
Michelin North America (Canada) Inc.	Méthode globale	Laval	Industrielle & commerciale	100
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Commerciale	100
Michelin Development (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Diverse	100
Oliver Rubber Canada Limited	Méthode globale	Granton, Nova Scotia	Commerciale	100
Fenner Dunlop (Bracebridge), Inc.	Méthode globale	Bracebridge	Industrielle & commerciale	100
Hallite Seals (Canada) Ltd.	Méthode globale	Mississauga	Industrielle & commerciale	100
Camso Inc.	Méthode globale	Magog	Financière	100
Camso Distribution Canada Inc.	Méthode globale	Mississauga	Commerciale	100
Klinge Tire Management Consultants CA Ltd.	Méthode globale	Toronto	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE				
Michelin North America, Inc.	Méthode globale	New York	Industrielle & commerciale	100
Michelin Retread Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
CR Funding Corporation	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
Michelin Corporation	Méthode globale	New York	Financière	100
Oliver Rubber Company, LLC	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100
NexTraq, LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
Tire Centers West, LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
Lehigh Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
TBC Corporation	Mise en équivalence	Palm Beach Gardens	Commerciale	50
T & W Tire, LLC	Mise en équivalence	Oklahoma City	Commerciale	25
Snider Tire, Inc.	Mise en équivalence	Greensboro	Commerciale	25
Fenner, Inc.	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100
Fenner America, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
Fenner Advanced Sealing Technologies, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
American Industrial Plastics, LLC	Méthode globale	Plantation	Industrielle & commerciale	100
CDI Energy Products, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100
Hallite Seals Americas, LLC	Méthode globale	Plymouth	Industrielle & commerciale	100
Fenner Medical Holdings Inc.	Méthode globale	Harrisburg	Financière	100
Fenner Dunlop Conveyor Systems and Services, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop Americas, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop (Port Clinton), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop (Toledo), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100
Mandals US, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100
Solesis Holdings, LLC	Mise en équivalence	Charlotte	Diverse	49
Camso Holding USA, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
Camso Manufacturing USA, Ltd.	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100
Camso USA Inc.	Méthode globale	Tallahassee	Commerciale	100
Industrial Tire/DFW, LLC	Méthode globale	Irving	Commerciale	67
Airflash, Inc.	Méthode globale	Saratoga	Diverse	100
Achilles Tires USA, Inc.	Méthode globale	Los Angeles	Commerciale	99,64
The Wine Advocate, Inc.	Méthode globale	Parkton	Diverse	100
Tablet, LLC	Méthode globale	Wilmington	Diverse	100
Klinge Tire Management Consultants, Inc.	Méthode globale	Carson City	Diverse	100
Michelin Mobility Intelligence, Inc.	Méthode globale	Pittsburgh	Diverse	100
Pennel USA Inc.	Méthode globale	Wando	Commerciale	100
EGC Operating Company, LLC	Méthode globale	Chardon	Industrielle & commerciale	100
MEXIQUE				
Industrias Michelin, SA de CV	Méthode globale	Querétaro	Industrielle & commerciale	100
Michelin Sascar Mexico SA de CV	Méthode globale	Querétaro	Commerciale	100
Michelin Mexico Services, SA de CV	Méthode globale	Querétaro	Diverse	100
Camso Distribución México, SA de CV	Méthode globale	Tultitlan	Commerciale	100
PANAMA				
Michelin Panama Corp.	Méthode globale	Panama	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
AMÉRIQUE DU SUD				
ARGENTINE				
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100
Rodaco Argentina SAU	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100
BRÉSIL				
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Industrielle & commerciale	100
Sociedade Tyreplus Brasil Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Commerciale	100
Plantações Michelin da Bahia Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100
Plantações E. Michelin Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100
Sascar Tecnologia e Segurança Automotiva SA	Méthode globale	Barueri	Diverse	100
Seva Engenharia Eletrônica SA	Méthode globale	Contagem	Diverse	100
CVB Produtos Industriais Ltda.	Méthode globale	São Paulo	Industrielle	100
CHILI				
Michelin Chile Ltda.	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100
Conveyor Services SA	Méthode globale	Antofagasta	Industrielle & commerciale	100
Michelin Specialty Materials Recovery SpA	Méthode globale	Santiago du Chili	Industrielle & commerciale	100
CPS Conveyors SpA	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100
COLOMBIE				
Industria Colombiana de Llantas SA	Méthode globale	Bogota	Commerciale	99,96
ÉQUATEUR				
Michelin del Ecuador SA	Méthode globale	Quito	Commerciale	100
PÉROU				
Michelin del Perú SA	Méthode globale	Lima	Commerciale	100
Conveyor Pulleys & Solutions SAC	Méthode globale	Lima	Commerciale	100
VENEZUELA				
Michelin Venezuela, SA	Mise en équivalence	Valencia	Commerciale	100
ASIE DU SUD-EST/AUSTRALIE/ASIE CENTRALE				
AUSTRALIE				
Michelin Australia Pty Ltd.	Méthode globale	Melbourne	Commerciale	100
Klinge Holdings Pty Ltd.	Méthode globale	Brisbane	Diverse	100
Hallite Seals Australia Pty Limited	Méthode globale	Wetherill Park	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop Australia Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Fenner (Pacific) Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100
Fenner Australia Financing Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100
Australian Conveyor Engineering Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Agile Maintenance Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100
BBV Partnership	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Belle Banne Conveyor Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Bearcat Tyres Pty Ltd.	Méthode globale	Girraween	Commerciale	100
Conveyor Products & Solutions Pty Ltd.	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	100
Conveyor Pulleys & Solutions Pty Ltd.	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	100
Wilvic Australia Pty Ltd.	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	50
Michelin Connected Fleet Australia Pty Ltd.	Méthode globale	Melbourne	Commerciale	100
Tyroola Pty Ltd.	Méthode globale	Sidney	Commerciale	100
Tyroola Holding	Méthode globale	Sidney	Financière	100
Tyroola International Limited	Méthode globale	Sidney	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
INDONÉSIE				
PT Michelin Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Commerciale	99,64
PT Synthetic Rubber Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	55
PT Royal Lestari Utama	Méthode globale	Jakarta	Diverse	100
PT Lestari Asri Jaya	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	100
PT Multi Kusuma Cemerlang	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	100
PT Wanamukti Wisasa	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	100
PT Multistrada Arah Sarana Tbk	Méthode globale	Bekasi	Industrielle & commerciale	99,64
PT Kawasan Industri Multistrada	Méthode globale	Bekasi	Diverse	99,63
KAZAKHSTAN				
Michelin Kazakhstan Limited Liability Partnership	Méthode globale	Amalty	Commerciale	100
MALAISIE				
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Commerciale	100
Michelin Services (S.E.A.) Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Diverse	100
NOUVELLE-ZÉLANDE				
Tyreline Distributors Limited	Mise en équivalence	Hamilton	Commerciale	25
Beau Ideal Limited	Mise en équivalence	Te Awamutu	Commerciale	25,01
Camso New Zealand Limited	Méthode globale	Auckland	Commerciale	100
Tyroola Limited	Méthode globale	Auckland	Diverse	100
SINGAPOUR				
Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Michelin Asia-Pacific Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100
Michelin Asia-Pacific Import (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Michelin Asia-Pacific Export (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Michelin Asia-Pacific Import-Export (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100
Wine Advocate Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Fenner Singapore Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Financière	100
CDI Energy Products Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Industrielle & commerciale	100
THAÏLANDE				
Michelin Siam Company Limited	Méthode globale	Bangkok	Industrielle & commerciale	100
Michelin Roh Co., Ltd.	Méthode globale	Bangkok	Diverse	100
NTeq Polymer Co., Ltd.	Mise en équivalence	Surat Thani	Diverse	45
VIETNAM				
Michelin Vietnam Company Limited	Méthode globale	Ho Chi Minh Ville	Commerciale	100
Camso Vietnam Co., Ltd.	Méthode globale	Tan Uyen	Industrielle	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
CHINE				
CHINE				
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Shenyang	Industrielle	100
Shanghai Michelin Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghaï	Industrielle	100
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Méthode globale	Hong Kong	Commerciale	100
Michelin (China) Investment Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghaï	Commerciale	100
Shanghai Suisheng Information Technology Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghaï	Commerciale	100
Michelin Tyre Research and Development Center	Méthode globale	Shanghaï	Diverse	100
Tyre Plus (Shanghai) Auto Accessories Trading Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghaï	Commerciale	100
Michelin (Shanghai) Aircraft Tires Trading Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghaï	Commerciale	100
Dawson Polymer Products (Shanghai) Company Limited	Méthode globale	Shanghaï	Industrielle & commerciale	100
Hallite Shanghai Company Limited	Méthode globale	Shanghaï	Industrielle & commerciale	100
Camso Enterprise Management (China) Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghaï	Commerciale	100
Wine Advocate (HK) Ltd.	Méthode globale	Hong Kong	Diverse	100
Fait plast Hong kong Ltd.	Méthode globale	Hong Kong	Commerciale	100
Michelin Engineered Polymers (Shanghai), Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghaï	Diverse	100
TAÏWAN				
Michelin Tire Taiwan Co., Ltd.	Méthode globale	Taipei	Commerciale	100
JAPON/CORÉE				
JAPON				
Nihon Michelin Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Tokyo	Commerciale	100
CORÉE DU SUD				
Michelin Korea Co., Ltd.	Méthode globale	Séoul	Commerciale	100

NOTE 21 INFORMATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Deloitte				PricewaterhouseCoopers			
	Commissaire aux Comptes (Deloitte & Associés)		Réseau		Commissaire aux Comptes (PricewaterhouseCoopers Audit)		Réseau	
(en milliers €)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CERTIFICATION ET EXAMEN LIMITÉ SEMESTRIEL DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS								
■ Émetteur[1]	1 427	53%	-	0%	1 384	55%	-	0%
■ Filiales intégrées globalement	1 274	47%	4 382	100%	1 128	45%	4 669	100%
Sous-total	**2 701**	**100%**	**4 382**	**100%**	**2 512**	**100%**	**4 669**	**100%**
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES								
■ Émetteur [2]	68	68%	-	0%	113	48%	-	0%
■ Filiales intégrées globalement [2]	32	32%	220	100%	124	52%	585	100%
Sous-total	**100**	**100%**	**220**	**100%**	**237**	**100%**	**585**	**100%**
TOTAL	**2 801**		**4 602**		**2 749**		**5 254**	

(1) Les honoraires relatifs à la certification du rapport de durabilité 2024 sont intégrés dans la catégorie « service de certification des comptes » et s'élève à 1 370 milliers € pour le collège.

(2) Les services comprennent essentiellement des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisitions, des diagnostics, diverses missions de revue de conformité fiscale et des attestations émises à la demande des entités auditées. Les services comprennent essentiellement des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisitions, des diagnostics, diverses missions de revue de conformité fiscale et des attestations émises à la demande des entités auditées.

5.2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2024)

À l'Assemblée générale,

Compagnie Générale des Établissements Michelin
23 place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont Ferrand

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Compagnie Générale des Etablissements Michelin relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des goodwill des UGT sensibles

Risque identifié

Au 31 décembre 2024, la valeur nette des goodwill s'élève à 2 829 M€ et représente environ 8% du total de l'actif.

Pour les besoins des tests de dépréciation selon la norme IAS 36, ces actifs sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou, dans le cas des goodwill, au sein de regroupements d'UGT. Les notes 2.8.1 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés décrivent les modalités mises en œuvre par le Groupe pour s'assurer que la valeur comptable de ces actifs non financiers non courants (y compris les goodwill), regroupés dans les UGT, n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La note 2.7 précise la manière dont le Groupe a appréhendé le risque climatique dans les tests de dépréciation de valeur.

Pour la majorité des actifs, cette valeur recouvrable est appréciée sur la base des flux de trésorerie actualisés issus des projections du Groupe à cinq ans. Pour les UGT de la Distribution, la valeur est mesurée au regard de la juste valeur des terrains et bâtiments, qui représentent l'essentiel de leurs actifs, diminuée des coûts de cession.

Nous avons considéré que l'évaluation des goodwill des UGT sensibles est un point clé de l'audit, en raison de leur montant significatif dans le bilan consolidé et parce que la détermination de leur valeur recouvrable fait appel au jugement, s'agissant notamment des projections de flux de trésorerie.

Réponse d'audit apportée

Avec l'assistance de nos experts en évaluation, nous avons mis en œuvre les travaux suivants sur les tests de perte de valeur :

- examiner la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe avec les dispositions de la norme IAS 36 – Dépréciation des actifs ;
- réconcilier avec les comptes la valeur des actifs faisant l'objet des tests, afin de s'assurer que les UGT couvrent l'intégralité des actifs du Groupe ;
- apprécier le caractère raisonnable des prévisions de flux de trésorerie, avec les responsables financiers des activités concernées, notamment au regard des performances passées ;
- apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation et des taux de croissance à long terme utilisés pour effectuer les tests, sur la base de données comparables de marché ;
- réaliser nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation, en lien notamment avec les risques climatiques ;
- vérifier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 2.8.1 et 12 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Président de la Gérance.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président de la Gérance. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Compagnie Générale des Etablissements Michelin par votre Assemblée générale du 14 mai 2004 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 7 mai 2010 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2024, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 21e année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 15e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Président de la Gérance.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 18 février 2025

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Itto El Hariri	Frédéric Gourd

5.3 COMPTES ANNUELS

5.3.1 COMMENTAIRE SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin.

De plus amples informations sur la société sont fournies au paragraphe 6.1 « Renseignements sur la Société ».

5.3.1.1 Résultats

Les comptes annuels de la CGEM font apparaître un résultat net en bénéfice de 1 217 millions € en 2024 contre 272 millions € en 2023.

5.3.1.1.1. Résultat d'exploitation

Le chiffre d'affaires est stable et s'établit à 1 797 millions €.

Le résultat d'exploitation s'élève à 160 millions € en 2024, à comparer à 243 millions € en 2023.

Les charges d'exploitation sont en hausse de 81 millions €, à 1 810 millions €, contre 1 729 millions € en 2023.

5.3.1.1.2. Résultat financier

Le résultat financier positif est en forte hausse et s'établit à 1 033 millions € en 2024, contre 33 millions € en 2023. Cette hausse est essentiellement liée au versement d'un dividende de la Compagnie Financière Michelin d'un montant de 1 milliard €.

5.3.1.1.3. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est trés légèrement négatif à -0,41million € et traduit un exercice 2024 peu marqué par des événements exceptionnels.

5.3.1.2 Bilan

Les capitaux propres de la CGEM au 31 décembre 2024 s'établissent à 7 057 millions €, contre 7 186 millions € au 31 décembre 2023 soit une baisse de 129 millions €. Cette diminution s'explique principalement par le résultat positif de l'exercice 2024 pour 1 217 millions €, par le versement d'un dividende et de tantièmes pour 965 millions € et par le programme de rachat d'actions pour 502 millions €.

5.3.2 COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

ACTIF *(en milliers €)*	Note	31 décembre 2024 Brut	Amortissements et dépréciations	Net	31 décembre 2023 Net
Immobilisations incorporelles	5	427 379	(309 140)	118 239	119 516
Immobilisations financières	6	12 395 359	(29 657)	12 365 702	11 282 052
ACTIF IMMOBILISÉ		**12 822 738**	**(338 797)**	**12 483 941**	**11 401 568**
Créances	7	1 247 045		1 247 045	1 349 583
Instruments dérivés	8.1	43 064	(42 906)	158	250
Disponibilités		2 914 626		2 914 626	1 176 393
Charges constatées d'avance		3 789		3 789	4 922
ACTIF CIRCULANT		**4 208 524**	**(42 906)**	**4 165 618**	**2 531 148**
Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts		42 847	(6 898)	35 949	25 375
Ecart de conversion actif					
TOTAL DE L'ACTIF		**17 074 109**	**(388 601)**	**16 685 508**	**13 958 092**

PASSIF *(en milliers €)*	Note	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Capital	9	352 874	357 479
Primes liées au capital social	9	2 325 852	2 701 774
Écarts de réévaluation	10	624 772	624 772
Réserves	10	1 282 107	1 282 573
Report à nouveau	10	1 193 231	1 885 645
Résultat de l'exercice	10	1 216 874	272 053
Provisions réglementées	10	61 598	61 598
CAPITAUX PROPRES		**7 057 308**	**7 185 894**
Emprunts obligataires convertibles	8.1		
Autres emprunts et emprunts obligataires	8.2	5 953 808	4 930 951
Emprunts et dettes financières diverses	11	2 748 686	949 606
Dettes fiscales et sociales	11	11 700	3 531
Autres dettes	11	914 006	888 110
Instruments dérivés		-	-
DETTES		**9 628 200**	**6 772 198**
Écart de conversion passif			
TOTAL DU PASSIF		**16 685 508**	**13 958 092**

Compte de résultat

(en milliers €)	Note	2024	2023
Chiffre d'affaires (redevances)	13	1 797 318	1 790 853
Autres produits		20 627	10 308
Différence positive de change		152 906	170 713
Produits d'exploitation		**1 970 851**	**1 971 874**
Charges externes	14	(1 617 315)	(1 506 991)
Impôts, taxes et versements assimilés		(30 760)	(1 272)
Salaires, traitements et charges sociales		(2 712)	(3 502)
Dotations aux amortissements	5	(2 803)	(46 070)
Autres charges		(1 652)	(1 341)
Différence négative de change		(155 234)	(169 828)
Charges d'exploitation		**(1 810 476)**	**(1 729 004)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**160 375**	**242 870**
Produits des participations	20	1 059 819	82 028
Intérêts et produits assimilés		114 484	126 223
Reprises sur provisions	6	-	
Différence positive de change		1 198	4 540
Produits financiers		**1 175 501**	**212 791**
Amortissements et dotations aux provisions	6	(39 892)	(82 547)
Intérêts et charges assimilées		(101 950)	(95 682)
Différence négative de change		(312)	(1 403)
Charges financières		**(142 154)**	**(179 632)**
RÉSULTAT FINANCIER		**1 033 347**	**33 159**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		**1 193 722**	**276 029**
Produits exceptionnels	**6**	**195 548**	**2 475 763**
Charges exceptionnelles	**6**	**(195 958)**	**(2 460 627)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		**(410)**	**15 136**
Impôt sur les bénéfices	15	23 562	(19 112)
BÉNÉFICE		**1 216 874**	**272 053**

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Informations générales	446
NOTE 2	Faits caractéristiques de l'exercice	446
NOTE 3	Modalités d'élaboration	447
NOTE 4	Méthodes comptables	447
NOTE 5	Immobilisations incorporelles	448
NOTE 6	Immobilisations financières	449
NOTE 7	État des échéances des créances	449
NOTE 8	Emprunts obligataires	449
NOTE 9	Capital et primes liées au capital social	450
NOTE 10	Autres éléments de capitaux propres	450
NOTE 11	État des échéances des dettes	451
NOTE 12	Parties liées	451
NOTE 13	Chiffre d'affaires	451
NOTE 14	Détail des charges externes	452
NOTE 15	Impôt sur les sociétés	452
NOTE 16	Paiements sous forme d'actions	452
NOTE 17	Risques de marché et instruments financiers dérivés	453
NOTE 18	Rémunération des organes de direction	454
NOTE 19	Honoraires des Commissaires aux Comptes	454
NOTE 20	Liste des filiales et participations	455
NOTE 21	Engagements financiers	456
NOTE 22	Événements postérieurs à la clôture	456

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

L'exercice de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (la Compagnie) a une durée de douze mois et coïncide avec l'année civile.

Les notes, ci-après, constituent l'annexe et font partie intégrante des comptes annuels.

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des comptes annuels a été autorisée par le Président de la Gérance le 12 février 2025.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en milliers €.

NOTE 2 FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

2.1 Émission obligataire

Le 7 mai 2024, la Compagnie a procédé à une émission obligataire libellée en euros pour un montant total de 1 milliard € en deux tranches de 500 millions € avec des maturités de 7 et 12 ans.

Les coupons associés à ces obligations sont de 3,125% à 7 ans et 3,375% à 12 ans. Le produit net de cette émission obligataire a été affecté aux besoins généraux du Groupe.

2.2 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique de gestion et d'optimisation du capital, le Groupe a annoncé le 12 février 2024 lancer un programme pluriannuel de rachat d'actions. Ce programme portera sur un montant maximum d'un milliard € et sera réalisé sur une période de trois ans couvrant les exercices 2024 à 2026.

Le 29 février 2024, le Groupe a signé deux conventions avec des prestataires de services d'investissements afin de racheter des actions pour un montant total de 500 millions €. Les rachats d'actions liés à ces conventions ont été intégralement réalisés au cours de l'année à un prix moyen de 34,6 € par action représentant 14 476 942 actions. Les actions rachetées ont ensuite fait l'objet d'une annulation.

2.3 Plan d'actionnariat salarié (Bib'Action)

En septembre 2024, la Compagnie a lancé son plan d'actionnariat salarié « Bib'Action » qui s'est conclu en octobre 2024. À l'issue de la période de souscription, 4 334 310 nouvelles actions ont été émises et ont donné lieu à une augmentation de capital de 121 millions €.

2.4 Dividendes reçus

En mai 2024, la Compagnie a reçu un dividende de 19,3 millions € provenant de la société PT Multistrada.

En juin 2024, la Compagnie a reçu un dividende de 1 milliard € provenant de la Compagnie Financière Michelin.

En juillet 2024, la Compagnie a reçu un dividende de 37,6 millions € provenant de la société Camso Inc.

La Compagnie a également reçu des dividendes en provenance de ses autres filiales pour un montant total de 2,4 millions €.

2.5 Mouvements de titres Camso International S.à.r.l

En décembre 2024, la Compagnie a apporté ses titres de Camso International S.à.r.l à la Compagnie Financière Michelin pour un montant de 78 millions € (aprés avoir pris en compte une dépréciation des titres pour 37m€). En contrepartie, la Compagnie a reçu 454 004 actions de la Compagnie Financière Michelin.

2.6 Régularisation au titre de l'exercice 2023

En 2023, Le Groupe a mis en oeuvre sa nouvelle politique de prix de transfert « Odyssey ». En 2024, une régularisation du montant facturé en 2023 a donné lieu à un ajustement de -48m€ des produits d'exploitation de la Compagnie dans les comptes 2024.

2.7 Enquête Commission européenne

La Commission européenne a ouvert en janvier 2024 une enquête de concurrence dans le secteur du pneumatique en Europe. Michelin est l'un des manufacturiers concernés par cette procédure. En 2024, des « Class actions » ont été constituées aux Etats-Unis et au Canada et sont la conséquence directe de cette enquête. Le Groupe a toutefois introduit un recours en annulation de la décision ayant autorisé l'inspection auprès du Tribunal de l'Union européenne en avril 2024. Pour rappel, le Groupe déploie une politique de stricte conformité avec le droit de la concurrence pour toutes ses activités et dans tous les pays où il opère. La Commission, dans sa communication publique, a précisé que l'ouverture de cette enquête ne préjuge en rien de la culpabilité des parties. Michelin réitère également son attachement à la présomption d'innocence. Aucune provision n'a été constatée au 31 décembre 2024.

NOTE 3 MODALITÉS D'ÉLABORATION

Les comptes annuels de la Compagnie ont été établis et sont présentés en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables en France, le règlement ANC n° 2016-07 du 4 novembre 2016, ainsi que les avis et recommandations ultérieurs de l'ANC. Sauf mention particulière, ces principes ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

NOTE 4 MÉTHODES COMPTABLES

4.1 Immobilisations incorporelles

Les « Marques, brevets et droits similaires » sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les marques ont une durée de vie indéfinie tandis que les brevets et droits similaires sont amortis linéairement sur 7 ans. En cas de perte de valeur, une provision pour dépréciation est constituée. Les frais engagés pour la création et la conservation des marques sont enregistrés en charges durant l'exercice.

Les frais de recherche et développement sont également enregistrés en charges durant l'exercice.

4.2 Immobilisations financières

4.2.1 Participations

Les participations sont comptabilisées au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.

La Compagnie procède à chaque clôture annuelle à l'évaluation de la juste valeur de ses titres de participation. Cette juste valeur est estimée en fonction, soit de l'actif net comptable, le cas échéant réévalué, soit de la rentabilité et de la perspective d'avenir de la participation ainsi que de l'utilité pour la société détentrice des titres. En cas de baisse durable de la juste valeur et si celle-ci est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

Les frais d'acquisition des participations sont pris en charge à la date de transaction.

4.2.2 Créances rattachées à des participations et prêts

Les créances rattachées à des participations et prêts sont valorisés à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée lorsqu'il existe un risque de non-recouvrement.

4.3 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée lorsqu'il existe un risque de non-recouvrement.

4.4 Primes liées au capital social

Cette rubrique regroupe les primes liées aux augmentations de capital, les primes de conversion d'obligations en actions et les primes d'émission d'actions, sous déduction des frais nets d'impôts y afférents. Lors d'annulation d'actions propres, la différence entre leur valeur d'achat et leur valeur nominale est portée en diminution des primes.

4.5 Provisions réglementées

Elles sont constituées en quasi-totalité par des plus-values réinvesties, sous le régime de l'ancien article 40 du Code Général des Impôts.

4.6 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice.

En application du règlement de l'ANC 2015-05 du 2 juillet 2015, une distinction est effectuée pour les transactions en devises étrangères entre transactions commerciales et transactions financières :

- le résultat de change relatif aux transactions commerciales est présenté en résultat de l'exploitation ;
- le résultat de change relatif aux transactions financières est présenté en résultat financier.

4.7 Instruments dérivés

4.7.1 Dérivés de change en juste valeur par résultat

Les contrats de change à terme non échus à la clôture de l'exercice sont valorisés au bilan à leur valeur de marché.

4.7.2 Dérivés de change en comptabilité de couverture

Lorsque la Compagnie applique la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur sont enregistrées au bilan en écart de conversion actif ou passif. Les variations de change des sous-jacents couverts sont également enregistrées dans ces mêmes postes.

4.8 Impôt

L'impôt au compte de résultat comprend principalement l'impôt exigible des sociétés du périmètre de l'intégration fiscale, les crédits d'impôt, le gain d'intégration fiscale et la taxe « Pilier2 ».

4.9 Emprunts et autres dettes financières

Les emprunts et autres dettes financières sont enregistrés à leur valeur nominale.

Les frais d'émission sont comptabilisés en charges à répartir et amortis de façon linéaire.

4.10 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est essentiellement constitué de produits de facturation au titre de:

- redevances de marques et technologie licenciées par CGEM,
- prestations de services de management, et travaux de développement et d'industrialisation réalisés par d'autres filiales Michelin, sous-traitantes de la Compagnie.

NOTE 5 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en milliers €)	31 décembre 2023	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	31 décembre 2024
Marques, brevets et droits similaires	427 379			427 379
Valeur brute	**427 379**			**427 379**
Marques, brevets et droits similaires	(307 863)	(1 277)		(309 140)
AMORTISSEMENTS	**(307 863)**	**(1 277)**		**(309 140)**
TOTAL	**119 516**	**(1 277)**	**-**	**118 239**

NOTE 6 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en milliers €)	31 décembre 2023	Acquisition/ Souscription/ Augmentation	Cession/ Réduction	31 décembre 2024
Participations (note 20)	9 287 446	78 481	(195 550)	9 170 377
Créances rattachées à des participations (note 7)	221 241	103 385	-	324 626
Prêts (note 7)	1 869 615	1 019 168	(3 436)	2 885 347
Autres titres immobilisés	13 417	90 960	(89 368)	15 009
Valeur brute	**11 391 719**	**1 291 994**	**(288 354)**	**12 395 359**
Participations (1) (note 20)	(109 667)	-	80 010	(29 657)
Prêts (note 7)	-	-		-
Provisions pour dépréciation	**(109 667)**	**-**	**80 010**	**(29 657)**
TOTAL	**11 282 052**	**1 291 994**	**(208 344)**	**12 365 702**

05

NOTE 7 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(en milliers €)	À un an au plus	À plus d'un an	Brut	Dépréciation	Net
ACTIF IMMOBILISÉ (NOTE 6)					
Créances rattachées à des participations (note 20)	324 626	-	324 626	-	324 626
Prêts	2 270 781	614 566	2 885 347	-	2 885 347
ACTIF CIRCULANT					
Créances	1 247 045	-	1 247 045	-	1 247 045
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2024	**3 842 452**	**614 566**	**4 457 018**	**-**	**4 457 018**

NOTE 8 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

8.1 Emprunts obligataires convertibles

(en milliers €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
EMPRUNTS OBLIGATAIRES CONVERTIBLES (NOTE 11)	-	-
Emprunt obligataire convertible 2017-2022	-	-
Emprunt obligataire convertible 2018-2023	-	-
TOTAL	**-**	**-**

(en milliers €)	Brut	Amortissements	Net
INSTRUMENTS DÉRIVÉS ACTIFS			
Options de couverture du risque de conversion - Emprunts 2018-2023	42 905	(42 905)	-
Dérivés de change	250	(92)	158
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2024	**43 155**	**(42 997)**	**158**

8.2 Autres emprunts et emprunts obligataires

(en milliers €)	Coupon par an	31 décembre 2024	31 décembre 2023
AUTRES EMPRUNTS ET EMPRUNTS OBLIGATAIRES (NOTE 11)			
Emprunt obligataire 2018-2025	0,875 %	750 000	750 000
Emprunt obligataire 2018-2030	1,750 %	1 000 000	1 000 000
Emprunt obligataire 2018-2038	2,500 %	750 000	750 000
Emprunt obligataire 2015-2027	1,750 %	300 000	300 000
Emprunt obligataire 2015/16-2045	3,250 %	314 954	315 578
Emprunt obligataire 2020-2028	0,000 %	500 000	500 000
Emprunt obligataire 2020-2032	0,250 %	500 000	500 000
Emprunt obligataire 2020-2040	0,625 %	500 000	500 000
Emprunt obligataire 2024-2031	3,125 %	500 000	-
Emprunt obligataire 2024-2036	3,375 %	500 000	-
Intérêts courus sur emprunts obligataires et divers		40 911	20 381
Titres négociables à court terme européens (NEU CP)		250 000	250 000
Titres négociables à court terme américains (US CP)		47 943	44 992
TOTAL		**5 953 808**	**4 930 951**

Le programme des titres négociables à court terme européens (NEU CP) s'élève à 2,5 milliards € et celui des titres négociables à court terme américain (US CP) à 700 millions USD.

NOTE 9 CAPITAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL SOCIAL

La composition du capital et des primes liées au capital est la suivante :

(en milliers €)	Capital	Primes liées au Capital	Total
Au 1er janvier 2024 : 714 958 226 actions	**357 479**	**2 701 773**	**3 059 253**
Actions de performance : 931 739 actions délivrées	466		466
Bibaction : 4 334 410 actions émises	2 168	118 340	120 508
Destructions d'actions: 14 477 103 actions propres annulées	(7 239)	(494 261)	(501 500)
AU 31 DECEMBRE 2024 : 705 747 272 ACTIONS	**352 874**	**2 325 852**	**2 678 726**

La valeur nominale des actions est de 0,5 €.

Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives.

NOTE 10 AUTRES ÉLÉMENTS DE CAPITAUX PROPRES

(en milliers €)	Écarts de réévaluation	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
Au 1er janvier 2024	**624 772**	**1 282 573**	**1 885 645**	**272 053**	**61 598**	**4 126 641**
Affectation du résultat 2023	-	-	(692 414)	(272 053)	-	(964 467)
Augmentation de capital	-	(466)			-	(466)
Résultat 2024	-	-	-	1 216 874	-	1 216 874
AU 31 DECEMBRE 2024	**624 772**	**1 282 107**	**1 193 231**	**1 216 874**	**61 598**	**4 378 582**

L'Assemblée générale mixte 2024 a approuvé la distribution d'un dividende de 1.35 € par action, soit au total 964 millions € après déduction de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 3,3 millions €.

NOTE 11 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

(en milliers €)	Total	Dont à moins d'un an	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Autres emprunts et emprunts obligataires (note 8.2)	5 953 808	1 088 854	2 300 000	2 564 954
Emprunts et dettes financières divers	2 748 686	2 748 686	-	-
Dettes fiscales et sociales	11 700	11 700	-	-
Autres dettes	914 006	914 006	-	-
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2024	**9 628 200**	**4 763 246**	**2 300 000**	**2 564 954**

NOTE 12 PARTIES LIÉES

12.1 Poste du bilan envers les parties liées

(en milliers €)	Note	Parties liées	Tiers	Totaux au bilan (Valeurs nettes)
Participations	6	9 140 720	-	9 140 720
Créances rattachées à des participations	6	324 626	-	324 626
Prêts	6	2 885 347	-	2 885 347
Autres titres immobilisés	6		15 009	15 009
Créances	7	769 086	477 959	1 247 045
Emprunts et dettes financières divers	11	2 748 686	-	2 748 686
Dettes fiscales et sociales	11		11 700	11 700
Autres dettes	11	911 594	2 412	914 006

12.2 Opérations avec les parties liées

Les opérations avec les parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

NOTE 13 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires est constitué en totalité de redevances provenant d'entreprises liées :

(en milliers €)	2024	2023
en France	(140 800)	52 939
à l'étranger	1 938 118	1 737 914
TOTAL	**1 797 318**	**1 790 853**

Le Chiffre d'affaires (redevances) en France est négatif du fait de l'application de la politique de prix de transfert du Groupe qui prend en compte l'impact des coûts de restructuration relatifs à la fermeture des sites de Vannes et Cholet.

NOTE 14 DÉTAIL DES CHARGES EXTERNES

(en milliers €)	2024	2023
Sous-traitance de prestations de service	(1 181 551)	(1 062 405)
Frais de recherche et développement	(390 119)	(398 887)
Divers	(45 645)	(45 699)
TOTAL	**(1 617 315)**	**(1 506 991)**

NOTE 15 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La Compagnie forme avec dix-neuf filiales françaises qu'elle détient directement ou indirectement à 95 % au moins, un groupe fiscal dont elle est la société tête de groupe.

La convention d'intégration fiscale prévoit que les filiales intégrées continuent de supporter la charge d'impôt qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration fiscale. La société tête de groupe comptabilise dans ses livres la différence de charge fiscale qui résulte de l'intégration. En 2024, la compagnie a enregistré un impôt supplémentaire de 8,7m€ au titre de la mesure fiscale « Pilier 2 ».

Le produit d'impôts sur le résultat enregistrée dans les comptes de la Compagnie comprend les éléments suivants :

(en milliers €)	2024	2023
Impôt exigible de la Compagnie seule	(30 879)	(28 690)
Produit de l'intégration fiscale	64 065	17 455
Taxe Pilier 2	(8 754)	-
Autres	(870)	(7 877)
TOTAL	**23 562**	**(19 112)**

NOTE 16 PAIEMENTS SOUS FORME D'ACTIONS

Plans d'actions gratuites ou de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation sont les suivantes :

	2024	2023
Au 1er janvier	**7 303 830**	**5 949 494**
Attribuées	3 107 516	3 257 003
Annulées	(621 054)	(1 061 855)
Exercées	(931 739)	(840 812)
AU 31 DÉCEMBRE	**8 858 553**	**7 303 830**

Plan Excellence

En novembre 2024, 2 589 138 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés et aux Gérants du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2028 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, performance environnementale industrielle, taux d'engagement des salariés, évolution du chiffre d'affaires hors pneumatique et niveau de ROCE).

Plan Recognition

En novembre 2024, le Groupe a attribué à des salariés 518 378 droits à actions gratuites dont la période d'acquisition est de 4 ans se terminant en novembre 2028 et sans période de conservation. Ces actions seront acquises à l'issue de la période sous condition de présence pendant toute la durée du plan. L'affectation par salarié ne dépasse pas 250 actions, la Compagnie n'a donc pas mis en place de condition de performance pour l'acquisition des droits.

Les plans d'attribution d'actions gratuites ou de performance ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date de livraison		Période de conservation		Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation 31 décembre 2024	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation 31 décembre 2023
	France	Autres pays	France	Autres pays		
2020	2024	2024	Aucune	Aucune		948 984
2020	2022	N/A	Aucune	N/A		-
2021	2025	2025	Aucune	Aucune	739 796	1 228 236
2022	2026	2026	Aucune	Aucune	1 816 589	1 869 607
2023	2027	2027	Aucune	Aucune	2 634 989	2 679 985
2023	2027	2027	Aucune	Aucune	559 663	577 018
2024	2028	2028	Aucune	Aucune	2 589 138	-
2024	2028	2028	Aucune	Aucune	518 378	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE EN CIRCULATION					**8 858 553**	**7 303 830**

NOTE 17 RISQUES DE MARCHÉ ET INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

17.1 Risque de taux

La Compagnie n'a pas souscrit à des instruments de couverture de taux.

17.2 Risque de change

La Compagnie détient au 31 décembre 2024 un ensemble de créances et de dettes libellées en devises étrangères correspondant à des facturations de redevances et de services non encore encaissés, et des achats de services non encore réglés qui sélèvent au total, en valeur nette, à 194 millions €. Ces créances et ces dettes figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice. La politique de la Compagnie est de se couvrir contre le risque de change par des contrats de change à terme. Ces dérivés sont évalués en juste valeur par le compte de résultat.

17.3 Risque sur actions

La Compagnie détient des titres de participation ou des titres immobilisés, dont l'évaluation découle de leur valeur d'utilité.

NOTE 18 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION

En application des dispositions statutaires, la Compagnie est administrée par un ou plusieurs Gérants. Les Gérants ayant la qualité d'Associés Commandités bénéficient, ès qualités, d'un prélèvement effectué sur la part des bénéfices attribuée statutairement à l'ensemble des Associés Commandités. Le Gérant non Commandité bénéficie en revanche d'une rémunération fixe et variable.

Le montant versé par la Compagnie à M. Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité et Président de la Gérance, en 2024 au titre de 2023, sous forme de prélèvements statutaires a été de 1 650 milliers € (en 2023 au titre de 2022 : 906 milliers €). La rémunération totale (rémunération fixe, prime variable due en 2024 au titre de 2023) versée par la Compagnie à M. Yves Chapot, Gérant non Commandité, se monte à 2 420 milliers € (charges sociales comprises) en 2024 (2023 : 1 910 milliers €). Par ailleurs, un montant de 641 milliers € (charges sociales comprises) a été provisionné au 31 décembre 2024 pour couvrir une prime variable payable en 2025 au titre de 2024. Les avantages en nature se montent à 8 milliers €.

NOTE 19 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux Comptes sont présentés dans la note 21 des états financiers consolidés.

NOTE 20 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers €, sauf indication contraire)	Capital [(1)(2)]	Autres capitaux propres avant résultat [(1)(2)]	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Compagnie et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Compagnie	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos [(1)(2)]	Résultat du dernier exercice clos [(1)(2)]	Dividendes comptabilisés par la Compagnie au cours l'exercice
				Brute	Nette					
A.FILIALES (PLUS DE 50 % DU CAPITAL)										
Camso Inc. Magog (Canada)	401 000 *(USD)*	34 151 (USD)	100,0 %	354 316	354 316	-		43 952 *(USD)*	9 676 *(USD)*	37 597
Camso Vietnam Co., Ltd. Tan Uyen (Vietnam)	32 300 *(USD)*	(73) *(USD)*	100,0 %	29 840	29 840	-		44 294 *(USD)*	3 011 *(USD)*	1 374
Compagnie Financière Michelin Clermont-Ferrand (France)	3 597 516	15 421 995	100,0 %	6 849 410	6 849 410	-		-	1 715 563	1 000 000
Fenner Group Holdings Limited Stoke-on-Trent (Royaume-Uni)	48 751 *(GBP)*	16 910 *(GBP)*	100,0 %	1 365 554	1 365 554	-	-	-	(12 529) *(GBP)*	-
Masternaut Bidco Limited Londres (Royaume-Uni)	85 237 *(GBP)*	26 174 (GBP)	100,0 %	85 975	56 409	-		-	16	-
Rodaco Argentina S.A.U. Buenos Aires (Argentine)	170 873 *(USD)*	1 285 145 *(USD)*	100,0 %	4 104	4 104	-		3 055 815 *(USD)*	1 265 623 *(USD)*	-
PT Multistrada Arah Sarana Tbk Bekasi (Indonésie)	137 343 *(USD)*	169 238 *(USD)*	99,64 %	481 051	481 051	-		488 891 *(USD)*	74 420 *(USD)*	19 297
B. AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS										
1 - Filiales non reprises en A										
■ Etrangères		-	-	128	37	-		-	-	1 035
2 - Participations non reprises en A										
■ Françaises		-	-	13 971	13 971	-		-	-	516
TOTAL DES PARTICIPATIONS ET DES AUTRES TITRES IMMOBILISÉS				**9 184 349**	**9 154 692**					**1 059 819**

(1) Dans la monnaie locale d'opération en milliers.
(2) Dernier exercice clos.
(3) Comptes consolidés publiés du dernier exercice clos.

NOTE 21 ENGAGEMENTS FINANCIERS

21.1 Contrat de change à terme

Au 31 décembre 2024, la contre-valeur en euros des contrats de change à terme s'élève à :

- devises à recevoir 502 millions € ;
- devises à livrer 504 millions €.

21.2 Engagements donnés : Cautions, avals et garanties

Aucun engagement donné.

21.3 Engagements reçus

Le 23 mai 2022, l'accord portant sur les lignes de crédit syndiquées de 2 500 millions € a été modifié. Le nouvel accord prévoyait notamment une nouvelle maturité de cinq ans (2027), assortie de deux options d'extension d'un an à la main des prêteurs. Ces options d'extension ont été exercées en 2023 et 2024, portant la maturité des lignes à 2029.

NOTE 22 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers par le Président de la Gérance.

5.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2024)

À l'Assemblée générale,

Compagnie Générale des Établissements Michelin
23 place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont Ferrand

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Compagnie Générale des Etablissements Michelin relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice. L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

Risque identifié

Au 31 décembre 2024, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 9 141 M€, soit environ 55% du montant total de l'actif. Ils sont comptabilisés au coût historique d'acquisition majoré de l'effet de réévaluations légales, le cas échéant.

La société procède, à chaque clôture annuelle, à l'évaluation de la valeur d'utilité de ses titres de participation. Cette valeur d'utilité est estimée en fonction, soit de l'actif net comptable, le cas échéant réévalué, soit de la rentabilité et de la perspective d'avenir de la participation.

En cas de baisse durable de la valeur d'utilité et si celle-ci est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée. L'estimation de la valeur d'utilité des titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans le choix des éléments à considérer selon les participations concernées.

Aussi, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de l'audit, en raison du poids de ces actifs dans le bilan, de l'importance des jugements de la Direction et des incertitudes dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie sous-tendant les évaluations préparées, notamment la probabilité et l'horizon de réalisation des prévisions retenues par la Direction. La note 4.2.1 de l'annexe aux comptes annuels présente les modalités d'évaluation des titres de participation.

Réponse d'audit apportée

Pour les titres de participation dont la valeur est significative ou qui présentent un risque spécifique de perte de valeur, nos travaux ont consisté :

- pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, à vérifier que les quotes-parts d'actif net retenues concordent avec les comptes des entités et que les réévaluations opérées, le cas échéant, sont fondées sur une documentation probante ;
- pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels, à obtenir les prévisions de flux de trésorerie des activités des entités concernées établies par la Direction et apprécier la cohérence des hypothèses avec les tendances prévues pour l'activité.

Nos travaux ont également consisté à apprécier, à l'aide de nos spécialistes en évaluation financière, le caractère raisonnable des taux de croissance perpétuels et des taux d'actualisation retenus par la Direction.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Président de la Gérance et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation.

Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations. Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président de la Gérance.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Compagnie Générale des Etablissements Michelin par votre Assemblée générale du 14 mai 2004 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et celle du 7 mai 2010 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2024, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 21e année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 15e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que cellesci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Président de la Gérance.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative.

Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci. Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en oeuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en oeuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux.

Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport. Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 18 février 2025

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Itto El Hariri	Frédéric Gourd

5.3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale,

Compagnie Générale des Établissements Michelin
23 place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions.

Il vous appartient, selon les termes de l'article R.226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale. Nous avons mis en oeuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 18 février 2025

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Itto El Hariri	Frédéric Gourd

5.3.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(total en milliers € et en € par action)	2024	2023
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		
Résultat comptable		
Total – Bénéfice ou (perte)	1 216 874	272 053
Par action – Bénéfice ou (perte)	1,72	0,38
DIVIDENDE PROPOSÉ TOTAL	**973 931 (1)**	**965 194**
Dividende proposé par action	1,38 (1)	1,35

(1) Montant soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025.

TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers €)	2024	2023
A) 1. Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent avant distribution	7 185 894	7 808 429
2. Distribution décidée par l'A.G.O.	(964 466)	(894 459)
B) Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice après distribution	6 221 428	6 913 970
C) Variation en cours d'exercice :		
1. Variation du capital	(4 605)	420
2. Variation des primes liées au capital social	(375 922)	(129)
3. Variation des réserves et report à nouveau (1)	(467)	(420)
4. Résultat de l'exercice	1 216 874	272 053
D) Capitaux propres à la clôture de l'exercice avant distribution	7 057 308	**7 185 894**
E) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE	**(835 880)**	**271 924**
F) dont : variations dues à des modifications de structure	0	0
G) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE HORS MODIFICATION DE STRUCTURE	**(835 880)**	**271 924**

(1) Hors affectation du résultat.

5.3.6 TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2024

(en milliers €)		
ORIGINES		
Report à nouveau antérieur		1 193 231
Résultat de l'exercice		1 216 874
AFFECTATIONS		
Dividende	973 931 (1)	
Part statuaire des Associés Commandités	3 071	
Report à nouveau	1 433 103	
SOLDE DISPONIBLE AU 31 DÉCEMBRE	**2 410 105**	**2 410 105**

(1) Montant soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025.

5.3.7 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en milliers € et en € par action, sauf mention contraire)		2020	2021	2022	2023	2024
I.	**CAPITAL EN FIN D'EXERCICE**					
a)	Capital social	356 680	357 061	357 059	357 479	352 874
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	713 360 344	714 121 800	714 117 414	714 958 226	705 747 272
II.	**OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE**					
a)	Chiffre d'affaires hors taxes	797 951	959 769	1 010 962	1 790 853	1 797 318
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	1 072 009	635 133	426 055	419 782	1 236 007
c)	Impôt sur les bénéfices	(9 773)	18 811	(48 236)	19 112	(23 562)
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1 010 644	584 192	544 575	272 053	1 216 874
III.	**RÉSULTATS PAR ACTION**					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,52	0,86	0,66	0,56	1,78
b)	Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	1,42	0,82	0,76	0,38	1,72
c)	Dividende attribué à chaque action [(1)]	0,58	1,13	1,25	1,35	1,38
IV.	**PERSONNEL**					
a)	Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1	2	2	2	2
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	2 280	3 190	2 603	3 502	2 712
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	(76)	645	838	765	744

(1) Montant soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025.

5.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

5.4.1 PERSONNE RESPONSABLE

Responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel

M. Florent Menegaux, Président de la Gérance.

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel

J'atteste, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en page 513 présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'Entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Clermont-Ferrand, le 4 avril 2025.

Florent Menegaux,

Président de la Gérance

5.4.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

5.4.2.1 Commissaires aux Comptes

La loi française a institué un contrôle légal de caractère permanent par deux Commissaires aux Comptes indépendants. La vérification de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des comptes constitue l'objectif principal de ce contrôle.

Les Commissaires aux Comptes sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de six exercices, sur proposition du Conseil de Surveillance après examen du Comité d'Audit, et sont rééligibles. Ils contrôlent la régularité des comptes et exercent l'ensemble des missions de contrôle prévues par la loi. Les autres missions qui peuvent leur être confiées par Michelin ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin, structure de tête du groupe Michelin, a pour Commissaires aux Comptes :

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine

Représentée par Itto El Hariri, Associée

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

6, place de la Pyramide

92908 Paris-La Défense

Représentée par Frédéric Gourd, Associé

Il n'existe ni dépendance juridique, ni dépendance économique entre eux ou leurs firmes.

5.4.2.2 Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM)

Les honoraires des Commissaires aux Comptes sont présentés dans la note 21 des états financiers consolidés.

5.4.3 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

Conformément à l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 17 juin 2017, le présent Document d'enregistrement universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2023 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 avril 2024 sous le numéro D. 24-0256 ;
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2022 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 7 avril 2023 sous le numéro D. 23-0253.

Les informations incluses dans ces Documents d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces Documents d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet www.michelin.com.

06





CHAPITRE 06

MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

6.1 Renseignements sur la Société 468

6.2 Données boursières 469
6.2.1 L'action Michelin 469
6.2.2 Données boursières détaillées 470
6.2.3 Données par action 470
6.2.4 Le capital et l'actionnariat 471

6.3 Relations avec les actionnaires 472

6.4 Documents accessibles au public 472

6.5 Informations complémentaires concernant le capital 473
6.5.1 Tableau d'évolution du capital 473
6.5.2 Capital potentiel 474
6.5.3 Options de souscription ou d'achat d'actions 475
6.5.4 Actions gratuites ou de performance 476
6.5.5 Actionnariat salarié 487
6.5.6 Informations relatives à un programme de rachat d'actions en cours 487
6.5.7 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2025 488

6.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ(1)

Dénomination sociale

- Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Registre du commerce et des sociétés

- 855 200 887 RCS Clermont-Ferrand.
- Identifiant d'entité juridique (LEI) : 549300SOSI58J6VIW052.

Date de constitution et d'expiration

- Constituée le 15 juillet 1863 et venant à expiration le 31 décembre 2050, sauf dissolution anticipée ou prorogation prévues par les statuts.

Siège social

- 23, place des Carmes-Déchaux – Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).
- Téléphone : + 33 (0)4 73 32 20 00.
- Site web : www.michelin.com

Forme juridique/Législation applicable

- Société en commandite par actions régie par les articles L. 226-1 à L. 226-14 du Code de commerce.

Activité principale

- Gestion de filiales et de participations dans tous les pays.

Organigramme juridique simplifié



CGEM est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin.

Ses deux filiales principales sont la Compagnie Financière Michelin (CFM) laquelle détient le capital de la plupart des filiales du Groupe et la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM).

La CGEM, détentrice des principaux actifs de propriété intellectuelle du Groupe, a conclu des accords de licence et de prestations de services à forte valeur ajoutée avec les filiales opérationnelles. Concernant les services à forte valeur ajoutée (ex : travaux de développement et d'industrialisation, services du siège Groupe, services de lignes business, etc.), la CGEM a confié à certaines sociétés du Groupe la mission d'exécuter ces prestations au bénéfice des filiales.

Depuis le 1er janvier 2023, les sociétés qui prestent des services à forte valeur ajoutée sont rémunérées selon la méthode du partage des bénéfices résiduels.

Au-delà des services à forte valeur ajoutée, des transactions entre les sociétés du Groupe existent dans de multiples domaines (biens incorporels, prestations de services de natures variées, équipements, matières premières, produits semi-finis et finis). Les rémunérations ou prix correspondants sont fixés au moyen de méthodes qui varient selon le domaine concerné. Ces méthodes ont comme point commun d'être fondées sur le principe de pleine concurrence adopté par les pays membres de l'OCDE et qui font l'objet des principes applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales.

(1) Cf. également le chapitre 2 pour les informations relatives aux statuts de la Société.

6.2 DONNÉES BOURSIÈRES

6.2.1 L'ACTION MICHELIN

Cotée sur Euronext Paris

- Compartiment A ;
- Service à règlement différé (SRD) ;
- Code ISIN : FR 001400AJ45 ;
- Valeur nominale : 0,50 € ;
- Unité de transaction : 1.

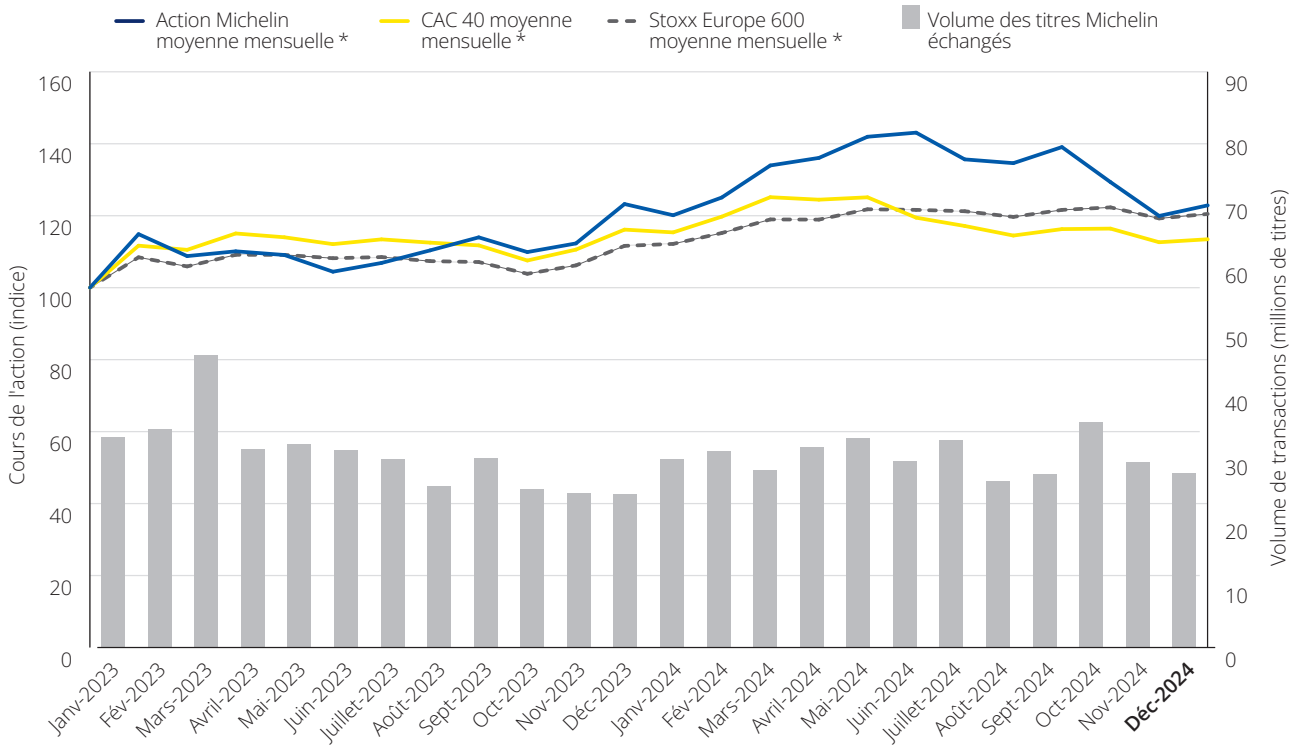
Indices

Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière :

- CAC 40 : 1,36 % de l'indice au 31 décembre 2024 ;
- Stoxx Europe 600 : 0,21 % de l'indice au 31 décembre 2024

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Selon les données statistiques collectées d'Euronext Paris.



* *Niveau moyen mensuel et normalisé (base 100 = 01/01/2023).*

6.2.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Selon les données statistiques collectées d'Euronext Paris.

Cours de l'action (en €)	2024	2023	2022	2021 [1] (retraité)	2021 (publié)	2020
Plus haut en séance	38,52	32,65	38,93	36,50	146,00	112,80
Plus bas en séance	30,06	25,60	21,99	25,83	103,30	68,00
Ratio plus haut/plus bas	1,28	1,28	1,77	1,41	1,41	1,66
Dernier cours de la période	31,80	32,46	25,99	36,04	144,15	104,95
Moyenne des derniers cours de clôture journaliers	34,26	28,87	28,53	32,44	129,75	95,49
Évolution du titre Michelin sur la période	-2,03 %	24,92 %	- 27,89 %	37,35 %	37,35 %	- 3,80 %
Évolution du CAC 40 sur la période	-2,15 %	16,52 %	- 9,50 %	28,85 %	28,85 %	- 7,14 %
Évolution du Stoxx Europe 600 sur la période	5,98 %	12,73 %	- 12,90 %	22,25 %	22,25 %	- 4,04 %
Moyenne des cours Stoxx Europe 600 journaliers	507,51	457,04	434,40	449,58	449,58	369,26
Capitalisation boursière (fin de période, en milliards €)	**22,44**	**23,21**	**18,56**	**25,74**	**25,74**	**18,72**
Moyenne des échanges quotidiens sur la période [2]	1 408 288	1 419 300	1 844 574	1 743 820	435 955	548 883
Nombre moyen de titres composant le capital	712 283 891	714 258 055	713 400 033	713 512 772	178 378 193	178 497 159
Nombre d'actions échangées sur la période	360 521 846	366 179 447	475 900 118	449 905 428	112 476 357	141 062 953

(1) Seules les données boursières de l'année 2021 ont été retraitées (« 2021 retraité ») afin de refléter la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.
(2) Volumes échangés sur la plateforme Euronext.

6.2.3 DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	2024	2023	2022	2021 (retraité)	2021 (publié)	2020
Actif net par action	26,4	25,1	24,0	20,9	83,9	70,8
Résultat par action *de base*	2,65	2,77	2,81	2,58	10,31	3,52
Résultat par action *dilué* [1]	2,62	2,75	2,79	2,56	10,24	3,51
PER	**12,0**	**11,7**	**9,3**	**14,0**	**14,0**	**29,8**
Dividende par action [2]	1,38	1,35	1,25	1,125	4,50	2,30
Taux de distribution	52 %	49 %	44 %	44 %	44 %	65 %
Rendement par action [3]	4,3 %	4,2 %	4,8 %	3,1 %	3,1 %	2,2 %

(1) Résultat net par action après prise en compte, le cas échéant, des conséquences de l'exercice des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et le nombre d'actions moyen de la période.
(2) Dividende 2024 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2025. Seules les données boursières de l'année 2021 ont été retraitées (« 2021 retraité ») afin de refléter la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022. Les années antérieures correspondent au dividende publié.
(3) Dividende/cours de l'action au 31 décembre.

6.2.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 31 décembre 2024 : 352 873 636 €

	Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2023			Au 31 décembre 2022		
	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote
Actionnaires institutionnels français	4 311	20,6 %	23,6 %	4 497	20,4 %	24,0 %	4 509	22,8 %	25,7 %
Actionnaires institutionnels non-résidents		65,8 %	61,5 %		67,0 %	61,8 %		64,7 %	59,7 %
Actionnaires individuels (dont anciens salariés)	173 611	11,0 % (1)	12,2 %	170 391	10,5 %	11,9 %	156 694	10,3 %	12,1 %
Personnel – Plan d'épargne Groupe	80 261	2,6 %	2,7 %	71 621	2,1 %	2,3 %	77 557	2,2 %	2,5 %
TOTAL	**258 183**	**705 747 272 ACTIONS (2)**	**998 581 514 DROITS DE VOTE**	**246 509**	**714 958 226 ACTIONS (2)**	**990 275 053 DROITS DE VOTE**	**238 760**	**714 117 414 ACTIONS (2)**	**978 544 459 DROITS DE VOTE**

(1) Au 31 décembre 2024, **1,2 % du capital détenu par des anciens salariés** est inclus dans le pourcentage total des actionnaires individuels**.**
(2) Entièrement libérées.

Conformément aux statuts de la Société, les actions détenues depuis quatre ans au moins par le même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.

La Société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement portant sur une part significative de son capital.

6.3 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

L'ensemble des actionnaires a accès à une information complète, transparente et claire, adaptée aux besoins de chacun.

Une très large variété de documents publics dont ceux diffusés au titre de l'information réglementée couvrent l'activité, la stratégie et l'information financière de l'Entreprise : communiqués de presse, Document d'enregistrement universel, Rapport financier semestriel, statuts de la Société.

Tous ces documents sont facilement accessibles sur le site Internet du Groupe www.michelin.com sous la rubrique « Investisseurs », en français et en anglais, et sur demande auprès du service des Relations Investisseurs de Michelin.

Au cours de l'année 2024, près de 2 000 contacts ont eu lieu avec les investisseurs institutionnels et analystes financiers. Le 28 mai 2024, Michelin a organisé le « Capital Markets Day 2024 », offrant au Groupe l'opportunité de confirmer la pertinence de sa stratégie auprès des investisseurs institutionnels.

En parallèle, Michelin est allé à la rencontre des actionnaires individuels lors de réunions dédiées : le 26 novembre 2024, l'équipe Relations Actionnaires de Michelin a participé à la 6e édition du Salon Investir Day, qui a attiré 6 200 visiteurs.

Michelin a multiplié ses interactions en envoyant des *newsletters* à ses actionnaires et en organisant des rencontres et partenariats avec des universités. De plus, le 14 mars 2024, Michelin a renouvelé pour deux ans son Comité des actionnaires, dont les travaux participent à la réflexion sur le développement de la relation actionnariale.

Chaque année, tous les actionnaires et les principaux conseils en vote *(Proxy Advisors)* sont informés de la date de l'Assemblée générale et des démarches à accomplir pour pouvoir voter.

6.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations financières historiques, les Documents d'enregistrement universels (Document de référence), les documents d'Assemblée (Avis de convocation, compte rendu de l'Assemblée), les statuts de la Société, et les éléments constituant « l'information réglementée » au sens de l'article 221-1 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (notamment les communiqués, les informations trimestrielles et leGGapports semestriel et annuel) peuvent être consultés sur le site Internet www.michelin.com en français et en anglais (également accessibles sur le site officiel français www.info-financiere.fr) et, le cas échéant, au siège social de la Société.

6.5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL

6.5.1 TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL

		Variation du capital		
Année	**Nature des opérations**	**Nombre d'actions**	**Capital social** *(en €)*	**Prime** *(en €)*
2020	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	81 518	163 036	0
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	14 570	29 140	904 670
	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	713 983	1 427 966	52 416 948
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(1 097 540)	(2 195 080)	(96 689 419)
	Au 31 décembre 2020	**178 340 086**	**356 680 172**	
2021	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	180 976	361 952	0
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	9 388	18 776	461 514
	Au 31 décembre 2021	**178 530 450**	**357 060 900**	
2022	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	12	24	
	Ajustement - Division du nominal de l'action par quatre	714 121 848	357 060 924	-
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	450 012	225 006	0
	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	3 872 090	1 936 045	74 017 026
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(4 326 536)	(2 163 268)	(118 196 732)
	Au 31 Décembre 2022	**714 117 414**	**357 058 707**	
2023	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	704	352	
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	1 840	920	
	Augmentation de capital résultat de l'attribution d'actions de performance	838 268	419 134	
	Au 31 Décembre 2023	**714 958 226**	**357 479 113**	
2024	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(11 721 769)	(5 860 884)	(398 977 536)
	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	4 334 410	2 167 205	119 543 027
	Augmentation de capital résultat de l'attribution d'actions de performance	929 110	464 555	
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(2 755 334)	(1 377 667)	(93 784 170)
	Augmentation de capital résultat de l'attribution d'actions de performance	2 629	1 314	
	AU 31 DECEMBRE 2024	**705 747 272**	**352 873 636**	

6.5.2 CAPITAL POTENTIEL

6.5.2 a) Titres en circulation donnant accès au capital

Options de souscription d'actions

Cf. les informations détaillées figurant au chapitre 6.5.3.

Actions de performance

Cf. les informations détaillées figurant au chapitre 6.5.4.

6.5.2 b) Estimation du capital potentiel maximal au 31 décembre 2024

	Capital *(en €)*
CAPITAL ÉMIS AU 31 DÉCEMBRE 2024	**352 873 636**

Options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2024

Le dernier plan lancé en 2012 est arrivé à échéance en 2021, il n'y a plus d'options de souscription d'actions exerçables.

Actions de performance attribuables au 31 décembre 2024

Date d'attribution du plan	Fin de période d'acquisition	Droits d'attribution d'actions restants	Capital
17 novembre 2021 *(Excellence, Gérants)*	17 novembre 2025	739 796 *	
17 novembre 2022 *(Excellence, Gérants)*	17 novembre 2026	1 816 589 **	
16 novembre 2023 *(Recognition)*	16 novembre 2027	559 663 **	
17 novembre 2023 *(Excellence, Gérants)*	17 novembre 2027	2 634 989 **	
14 novembre 2024 *(Recognition)*	14 novembre 2028	518 378 **	
15 novembre 2024 *(Excellence, Gérants)*	15 novembre 2028	2 589 138 **	
NOMBRE TOTAL DE DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS EN VIGUEUR		**8 858 553**	**4 429 276,5**

CAPITAL POTENTIEL MAXIMUM AU 31 DÉCEMBRE 2024	**357 302 912,5**
	+ 1,26 % vs. le Capital émis

* *Les droits d'attribution d'actions ont été retraités afin de refléter la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.*
** *Avant application du taux de réalisation des conditions de performance.*

6.5.3 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

6.5.3 a) Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2024 (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Les mandataires sociaux n'ont reçu aucune option de souscription ou d'achat d'actions en contrepartie de leurs fonctions au titre de l'un des plans décidés par la Société qui sont depuis le 31 décembre 2021, tous expirés.

6.5.3 b) Options de souscription ou d'achat d'actions consenties et exercées au cours de l'exercice

Options de souscription d'actions consenties par la CGEM [1] aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé	**Nombre total d'options consenties/d'actions souscrites**	**Prix d'exercice** *(en €)*	**Date de fin d'exercice**	**Date de la décision de la Gérance**
Options consenties	0	-	-	-
Options levées (actions souscrites)	0	-	-	-

(1) Aucune société comprise dans le périmètre d'attribution des options autre que la CGEM n'a émis d'options. Le dernier plan lancé en 2012 est arrivé à échéance en 2021, il n'y a plus d'options de souscription d'actions exerçables.

6.5.3 c) Rapport spécial du Président de la Gérance

Aucune nouvelle attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été réalisée durant l'exercice.

Aucun dirigeant mandataire social ne détient d'options de souscription d'actions non exerçables.

Clermont-Ferrand, le 12 février 2025

Florent Menegaux

Président de la Gérance

6.5.4 ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE

6.5.4 a) Historique des attributions d'actions gratuites ou de performance au 31 décembre 2024 (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Le nombre d'actions et les droits d'attribution d'actions ont été retraités afin de refléter la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.

PLAN LIVRÉ ET PLANS EN COURS EN 2024

	Plan n° 11 (Excellence)	Plan n° 12 (Gérants)	Plan n° 14 (Excellence)
Date d'Assemblée	23 juin 2020	23 juin 2020	23 juin 2020
Date de la décision de la Gérance	13 novembre 2020	13 novembre 2020	17 novembre 2021
Nombre total de droits attribués	1 944 864	80 080	1 222 508
Dont actions attribuées à :			
■ Florent Menegaux [1] (Président de la Gérance)		48 048	-
■ Yves Chapot [1] (Gérant non Commandité)		32 032	-
Date d'acquisition des actions (en années)	13 novembre 2024 (4 ans)	13 novembre 2024 (4 ans)	17 novembre 2025 (4 ans)
Date de fin de période de conservation (en années)	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance [2] (période d'application des critères : 3 ans)	■ Performance de l'action Michelin supérieure de 15 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2019 et 2022 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – évolution du MEF [3] < - 1,5 point en moyenne sur 2020/2021/2022 – évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1,5 point en moyenne sur 2020/2021/2022 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution ≥ 8 % entre 2021/2019 et 2022/2021 [5] ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 11 % en 2022	■ Performance de l'action Michelin supérieure de 15 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2019 et 2022 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – évolution du MEF [3] < - 1,5 point en moyenne sur 2020/2021/2022 – évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1,5 point en moyenne sur 2020/2021/2022 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution ≥ 8 % entre 2020/2019, 2021/2020 et 2022/2021 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 11 % en 2022	■ Performance de l'action Michelin supérieure de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2020 et 2023 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – i-MEP inférieur à 88 points en 2023 – évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1 point en moyenne sur 2021/2022/2023 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution ≥ 8 % entre 2021/2020, 2022/2021 et 2023/2022 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 11 % en 2023
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2024	893 176	40 040	0
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	1 051 688	40 040	517 420
ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2024	**0**	**0**	**705 088**
Taux de réalisation des conditions de performance	50 %	50 %	62 %

(1) Attribuées en qualité de Gérant.
(2) Sur une base consolidée, en données et normes comparables et hors variation de change pour les critères financiers.

Plan n° 15 (Gérants)	Plan n° 16 (Excellence)	Plan n° 17 (Gérants)
23 juin 2020	23 juin 2020	23 juin 2020
17 novembre 2021	17 novembre 2022	17 novembre 2022
55 980	1 791 414	108 056
33 588	-	67 983
22 392	-	40 073
17 novembre 2025 (4 ans)	17 novembre 2026 (4 ans)	17 novembre 2026 (4 ans)
N/A	N/A	N/A
■ Performance de l'action Michelin supérieure de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2020 et 2023 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – i-MEP inférieur à 88 points en 2023 – évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1 point en moyenne sur 2021/2022/2023 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution ≥ 8 % entre 2021/2020, 2022/2021 et 2023/2022 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 11 % en 2023	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2021 et 2024 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – i-MEP inférieur à 83 points en 2024 – évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1 point en moyenne sur 2022/2023/2024 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 10 % entre 2021/2022, 2022/2023 et 2023/2024 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) > 11 % en 2024	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2021 et 2024 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – i-MEP inférieur à 83 points en 2024 – évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1 point en moyenne sur 2022/2023/2024 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 10 % entre 2021/2022, 2022/2023 et 2023/2024 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) > 11 % en 2024
0	814	0
21 272	82 067	0
34 708	**1 708 533**	**108 056**
62 %	61 %	61 %

(3) Michelin Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO_2 et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

(4) Remplace le critère de croissance du Résultat opérationnel consolidé supérieur à 200 millions € en moyenne sur 2019/2020/2021 rendu inatteignable par le contexte économique de l'année 2020.

(5) Étant donné le contexte économique lié à la Covid-19, l'année 2020 a été neutralisée dans la prise en compte de cet indicateur pour lui permettre de rester atteignable.

	Plan n°18 (Recognition)	Plan n°19 (Excellence)	Plan n°20 (Gérants)
Date d'Assemblée	12 mai 2023	12 mai 2023	12 mai 2023
Date de la décision de la Gérance	16 novembre 2023	17 novembre 2023	17 novembre 2023
Nombre total de droits attribués	577 018	2 575 723	104 262
Dont actions attribuées à :			
■ Florent Menegaux [1] (Président de la Gérance)	-	-	65 164
■ Yves Chapot [1] (Gérant non Commandité)	-	-	39 098
Date d'acquisition des actions (en années)	16 novembre 2027 (4 ans)	17 novembre 2027 (4 ans)	17 novembre 2027 (4 ans)
Date de fin de période de conservation (en années)	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance [2] (période d'application des critères : 3 ans)	N/A	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2022 et 2025 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – i-MEP inférieur à 80 points en 2025 – taux d'engagement des employés du Groupe supérieur à 84.5 % en 2025 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 12 % entre 2022/2023, 2023/2024 et 2024/2025 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) > 12 % en 2025	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2022 et 2025 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – i-MEP inférieur à 80 points en 2025 – taux d'engagement des employés du Groupe supérieur à 84.5 % en 2025 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 12 % entre 2022/2023, 2023/2024 et 2024/2025 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) > 12 % en 2025
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2024	390	967	0
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	16 965	44 029	0
ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2024	**559 663**	**2 530 727**	**104 262**
Taux de réalisation des conditions de performance	-	-	-

(1) Attribuées en qualité de Gérant.

(2) Sur une base consolidée, en données et normes comparables et hors variation de change pour les critères financiers.

	Plan n° 21 (Recognition)	Plan n°22 (Excellence)	Plan n°23 (Gérants)
Date d'Assemblée	12 mai 2023	12 mai 2023	12 mai 2023
Date de la décision de la Gérance	14 novembre 2024	15 novembre 2024	15 novembre 2024
Nombre total de droits attribués	518 378	2 496 117	93 021
Dont actions attribuées à :			
■ Florent Menegaux [1] (Président de la Gérance)	-	-	58 138
■ Yves Chapot [1] (Gérant non Commandité)	-	-	34 883
Date d'acquisition des actions (en années)	14 novembre 2028 (4 ans)	15 novembre 2028 (4 ans)	15 novembre 2028 (4 ans)
Date de fin de période de conservation (en années)	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance [2] (période d'application des critères : 3 ans)	N/A	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2023 et 2026 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – i-MEP inférieur à 77 en 2026 – taux d'engagement moyen des employés du Groupe sur 2024, 2025 et 2026 supérieur à 85% ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 8% entre 2023/2024, 2024/2025 et 2025/2026 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) >12 % en 2026	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2023 et 2026 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – i-MEP inférieur à 77 en 2026 – taux d'engagement moyen des employés du Groupe sur 2024, 2025 et 2026 supérieur à 85% ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 8% entre 2023/2024, 2024/2025 et 2025/2026 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) >12 % en 2026
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2024	0	0	0
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	0	0	0
ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2024	**518 378**	**2 496 117**	**93 021**
Taux de réalisation des conditions de performance	-	-	-

(1) Attribuées en qualité de Gérant.
(2) Sur une base consolidée, en données et normes comparables et hors variation de change pour les critères financiers.

6.5.4 b) Actions de performance et actions gratuites attribuées au cours de l'exercice

2 589 138 droits d'attribution à une action de performance et 518 378 droits d'attribution à une action gratuite ont été consentis au cours de l'exercice.

	Nombre d'actions attribuées	Date de la décision de la Gérance
Actions attribuées par la CGEM aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux	150 725	15/11/2024

6.5.4 c) Rapport spécial du Président de la Gérance

Plan du 14-novembre 2024 (Recognition)

L'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2023 a autorisé l'attribution d'actions gratuites au personnel de la Société y compris les dirigeants mandataires sociaux, et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, le nombre d'actions pouvant être attribuées étant limité à 1,5 % du capital social. Cette autorisation inclut la possibilité d'attribuer jusqu'à 250 actions sans condition de performance, avec uniquement une condition de présence, à un plus grand nombre de salariés opérateurs, techniciens et cadres intermédiaires du Groupe afin de continuer à développer leur implication dans les résultats de l'Entreprise et de les y associer.

Sur la base de cette autorisation, il a été procédé en 2024 à l'attribution de 518 378 droits d'attribution à une action, destinés à 4 886 attributaires.

Plan du 15 novembre 2024 (Excellence)

L'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2023 a autorisé l'attribution d'actions de performance au personnel de la Société y compris les dirigeants mandataires sociaux, et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, le nombre d'actions pouvant être attribuées étant limité à 1,5 % du capital social.

Sur la base de cette autorisation, il a été procédé en 2024 à l'attribution de 2 589 138 droits d'attribution à une action, destinés à 2 590 attributaires.

La condition de performance repose sur la réalisation de trois objectifs traduisant de manière complémentaire la mise en oeuvre de la stratégie « Michelin in Motion » du Groupe.

Les critères de performance, détaillés dans le rapport de présentation de la résolution de l'Assemblée du 12 mai 2023[(1)], sont au nombre de trois pour tous les attributaires.

Ces critères sont les suivants :

- **performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600** : l'évolution de l'action Michelin entre la moyenne des cours de clôture des années 2023 et 2026 doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre ces mêmes périodes. *Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points ;*
- **performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle.** Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la mesure des principaux impacts environnementaux des activités industrielles et le niveau d'engagement du personnel :
  - l'indicateur i-MEP est l'outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe jusqu'en 2030. L'i-MEP permet une lecture simplifiée des impacts en s'appuyant sur cinq axes prioritaires : consommation d'énergie, émissions de CO_2, consommation de solvants organiques, prélèvements d'eau & stress hydrique et quantité de déchets générés. L'i-MEP 2026 doit être inférieure à 77 points. *Résultat linéaire entre seuil 83 points et cible 77 points,*
  - depuis 2013, l'étude « Avancer Ensemble : votre avis pour agir » mesure chaque année le taux d'engagement des salariés dans leur travail. Le taux d'engagement des salariés moyen sur 2024, 2025 et 2026 doit être supérieure à 85 %. *Résultat linéaire entre seuil 83 % et cible 85 % ;*
- **performance opérationnelle : il s'agit d'un critère comportant un double indicateur, la croissance du chiffre d'affaires hors pneumatiques et hors distribution et le ROCE complet du Groupe,** c'est-à-dire y compris les acquisitions et les sociétés mises en équivalence :
  - l'indicateur Croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques hors distribution, à iso parité et iso périmètre Groupe, « CA ») : mesure la capacité du groupe Michelin à croître dans ses nouvelles activités hors cœur historique de métier. La croissance du CA entre 2023/2024 et 2024/2025 et 2025/2026 doit être en moyenne supérieure à 8 %. *Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %,*
  - l'indicateur ROCE complet du Groupe (c'est-à-dire y compris les acquisitions, les goodwill associés et les sociétés mises en équivalence) atteste de la performance robuste du groupe Michelin. Il doit être supérieur à 12 % sur l'exercice 2026. *Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %.*

Sous réserve du respect de la condition de présence dans le Groupe, des cas légaux de sortie anticipée ou d'exceptions décidées par la Gérance, l'atteinte des critères de performance précités conditionnera l'attribution définitive de 100 % des actions attribuées **chaque critère comptant pour 20%.**

(1) cf. Document d'enregistrement universel 2022, pages 455 à 457

Bilan des critères de performance des plans d'actions de performance livrés en 2024

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 13 NOVEMBRE 2020 : BILAN DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS

Critères		*Poids*	Résultats 2022 vs 2019				Atteinte des critères
Évolution relative du cours de l'action	■ L'évolution de l'**action Michelin** doit être **supérieure de 15 points** à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2019 et 2022 (moyenne des cours de clôture quotidien des 2 années)						
	■ Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 15 points	*30 %*		-1,7 points			**0 %**
			2020	**2021**	**2022**	**Moyenne**	
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	■ L'évolution du *Michelin Environmental Footprint* – **MEF** (consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO_2 et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés) moyen sur trois ans (2020, 2021, 2022) doit être **inférieur à - 1,5 point**						
	■ Résultat linéaire entre seuil 0,5 point et cible 1,5 point	*15 %*	+ 0,1 point	- 2,5 points	-1,3 point	**-1,2 point**	11 %
	■ L'évolution du **taux d'engagement des employés** du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être **supérieure à 1,5 point** en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2020, 2021, 2022						
	■ Résultat linéaire entre seuil 0,1 point et cible 1,5 point	*15 %*	+ 2,0 points	- 2,0 points	+ 3,0 points	**+ 1,0 point**	10 %
Performance opérationnelle	■ Le taux de **croissance du chiffre d'affaires** hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être **supérieur ou égal à 8 %** en moyenne annuelle entre 2021/2019 et 2022/2021 (1)						
	■ Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %	*13 %* (1)	neutralisée	- 4,0 %	+ 22,0 %	**+ 9 %**	13 %
	■ Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être **supérieur ou égal à 11 % en 2022**						
	■ Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 11 %	*20 %*	6,0 %	10,3 %	10,8 %	**10,8 %**	16 %
TOTAL							**50 %**

(1) Étant donné le contexte économique lié à la Covid-19, l'année 2020 a été neutralisée dans la prise en compte de cet indicateur pour lui permettre de rester atteignable. En conséquence, le niveau d'atteinte de cet indicateur est plafonné à 13 % au lieu de 20 %, puisqu'il est évalué sur 2/3 de la période.

En conclusion, les critères de Performance ont été partiellement atteints et le nombre total d'actions de performance livrées a été de 50 % des droits attribués.

Il est rappelé que la durée d'acquisition des actions s'achèvera, pour tous les bénéficiaires, en novembre 2024 (sans période de conservation).

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 13 NOVEMBRE 2020 : BILAN DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES GÉRANTS

Critères		*Poids*	Résultats 2022 vs 2019				Atteinte des critères
Évolution relative du cours de l'action	■ L'évolution de l'**action Michelin** doit être **supérieure de 15 points** à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2019 et 2022 (moyenne des cours de clôture quotidien des 2 années) ■ Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 15 points	*30 %*		- 1,7 points			**0 %**
			2020	**2021**	**2022**	**Moyenne**	
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	■ L'évolution du *Michelin Environmental Footprint* – **MEF** (consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO_2 et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés) moyen sur trois ans (2020, 2021, 2022) doit être **inférieur à - 1,5 point** ■ Résultat linéaire entre seuil 0,5 point et cible 1,5 point	*15 %*	+ 0,1 point	- 2,5 points	- 1,3 point	**-1,2 point**	11 %
	■ L'évolution du **taux d'engagement des employés** du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être **supérieure à 1,5 point** en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2020, 2021, 2022 ■ Résultat linéaire entre seuil 0,1 point et cible 1,5 point	*15 %*	+ 2,0 points	- 2,0 points	+ 3,0 points	**+ 1,0 point**	10 %
Performance opérationnelle	■ Le taux de **croissance du chiffre d'affaires** hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être **supérieur ou égal à 8 %** en moyenne annuelle entre 2020/2019, 2021/2020 et 2022/2021 ■ Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %	*20 %*	- 10,8 %	+ 7,7 %	+ 22,0 %	**+ 6,3 %**	13 %
	■ Le **retour sur capitaux employés** (**ROCE**) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être **supérieur ou égal à 11 % en 2022** ■ Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 11 %	*20 %*	6,0 %	10,3 %	10,8 %	**10,8 %**	16 %
TOTAL							**50 %**

En conclusion, les critères de Performance ont été partiellement atteints et le nombre total d'actions deperformance livrées a été de 50 % des droits attribués.

Il est rappelé que conformément à la politique say on pay validée, la durée d'acquisition des actions s'achèvera, pour tous les bénéficiaires, en novembre 2024 et les Gérants doivent conserver 40% de leurs actions jusqu'à la fin de leur mandat.

Bilan des critères de performance des plans d'actions de performance en cours en 2024

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2021 : BILAN DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères		*Poids*	Résultats 2023 vs 2020				Atteintes des Critères
Évolution relative du cours de l'action	■ L'évolution de l'**action Michelin** doit être **supérieure de 5 points** à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2020 et 2023 (moyenne des cours de clôture des 2 années)						
	■ Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	*30 %*		- 4.6 points			0 %
			2021	**2022**	**2023**	**Moyenne**	
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	■ L'Industrial - *Michelin Environmental Performance* – **i-MEP** [1] doit être **inférieur à 88 points** en 2023						
	■ Résultat linéaire entre seuil 92 points et cible 88 points	*20 %*	92,6 points	88,8 points	83,9 points		20 %
	■ L'évolution du **taux d'engagement des employés** du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être **supérieure à 1 point** en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2021, 2022, 2023						
	■ Résultat linéaire entre 0,0 point et cible 1,0 point	*20 %*	- 2,0 points	+ 2,8 points	+ 1,0 point	0,6 point [1]	11,7 %
Performance opérationnelle	■ Le taux de **croissance du chiffre d'affaires** hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être **supérieur ou égal à 8 %** en moyenne annuelle entre 2021/2020, 2022/2021 et 2023/2022						
	■ Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %	*15 %*	+ 7,7 %	+ 22,0 %	10 %	13,2 %	15 %
	■ **Le retour sur capitaux employés (ROCE)** complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être **supérieur ou égal à 11 % en 2023**						
	■ Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 11 %	*15 %*	10,3 %	10,8 %	11,4 %		15 %
TOTAL							**62 %**

(1) Calcul sur chiffres non arrondis.

En conclusion, les critères de Performance ont été partiellement atteints et le nombre total d'actions de performance à livrer sera au plus de 62 % des droits attribués.

Il est rappelé que conformément à la politique say on pay validée, la durée d'acquisition des actions s'achèvera, pour tous les bénéficiaires, en novembre 2025 et les Gérants doivent conserver 40% de leurs actions jusqu'à la fin de leur mandat.

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2022 : BILAN DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères		*Poids*	Résultats intermédiaires 2024 *vs* 2021	Atteintes des Critères
Évolution relative du cours de l'action	L'évolution de l'**action Michelin** doit être **supérieure ou égale de 5 points** à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2021 et 2024 (moyenne des cours de clôture des 2 années)			
	Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	*30 %*	-6,6 points	0 %

			2022	2023	2024	Moyenne	
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'Industrial - *Michelin Environmental Performance* – **i-MEP** [1] doit être **inférieur à 83 points** en 2024						
	Résultat linéaire entre seuil 87 points et cible 83 points	*20 %*			82,6 points		20 %
	L'évolution du **taux d'engagement des employés** du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être **supérieure à 1 point** en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2022, 2023, 2024						
	Résultat linéaire entre seuil 0,0 et cible 1,0 point	*20 %*	**+ 2,8 points** [2]	+ 1,0 point [2]	+ 1,2 point [2]	1,7 point [2]	20%
Performance opérationnelle	Le taux de **croissance du chiffre d'affaires** hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être **supérieur à 10 % en moyenne** annuelle entre 2022/2021, 2023/2022 et 2024/2023						
	Résultat linéaire entre seuil 5 % et cible 10 %	*15 %*	**+ 22,0 %**	10,0 %	- 3,5 %	9,5 %	14 %
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être **supérieur à 11 % en 2024**						
	Résultat linéaire entre 10 et 11 %	*15 %*			10,5 %		7%
TOTAL							**61 %**

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4e exercice de consolidation comptable.
(2) Chiffres non arrondis

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2023 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

			Résultats intermédiaires		
Critères		***Poids***	**2024 *vs* 2022**		
Évolution relative du cours de l'action	L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2022 et 2025 (moyenne des cours de clôture des 2 années)				
	Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	*30 %*		- 1,2 point	
			2023	**2024**	**2025**
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i-MEP[(1)] doit être inférieur à 80 points en 2025				
	Résultat linéaire entre seuil 86 points et cible 80 points	*20 %*	83,9 points	82,6 points	-
	Le taux d'engagement des employés doit être supérieur à 84,5 % en 2025				
	Résultat proportionnel entre 83 et 84 % plafonné à 16 % Résultat proportionnel ene 84 et 84,5 % plafonné à 20 %	*20 %*	83,5 %	84,7 %	-
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être supérieur à 12 % en moyenne annuelle entre 2023/2022, 2024/2023 et 2025/2024				
	Résultat linéaire entre seuil 7 % et cible 12 %	*15 %*	10 %	- 3,5 %	-
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2025				
	Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %	*15 %*	11,4 %	10,5 %	-

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4e exercice de consolidation comptable.

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 15 NOVEMBRE 2024 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

			Résultats intermédiaires		
Critères		***Poids***	**2024 *vs* 2023**		
Évolution relative du cours de l'action	L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2023 et 2026 (moyenne des cours de clôture des 2 années)				
	Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	*20 %*	+ 7,4 %		
			2024	**2025**	**2026**
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i-MEP [(1)] doit être inférieur à 77 points en 2026				
	Résultat linéaire entre seuil 83 points et cible 77 points	*20 %*	82,6 points		-
	Le taux d'engagement des employés moyen sur 2024, 2025 et 2026 doit être supérieur à 85 % en 2026				
	Résultat proportionnel entre 83 et 85%	*20 %*	84,7 %		-
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être supérieur à 8 % en moyenne annuelle entre 2024/2023, 2025/2024 et 2026/2025				
	Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %	*20 %*	- 3,5 %		-
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2026				
	Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %	*20 %*	10,5 %		-

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4e exercice de consolidation comptable.

Attribution – livraison d'actions de performance

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2024 :

les deux mandataires sociaux ont reçu 93 021 droits d'attribution à une action de performance (un mandataire social en a reçu 58 138, et l'autre en a reçu 34 883) ;

- les deux mandataires sociaux ont reçu une livraison définitive de 40 040 actions de performance (un mandataire social en a reçu 24 024, et l'autre en a reçu 16 016) ;
- les 10 premiers attributaires salariés, non-mandataires sociaux :
  - ont reçu 150 725 droits d'attribution à une action de performance ;
  - ont reçu livraison définitive de 111 320 actions de performance.

Clermont-Ferrand, le 12 février 2025

Florent Menegaux

Président de la Gérance

6.5.5 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Michelin permet à ses salariés de devenir actionnaires du Groupe à des conditions privilégiées grâce à des plans d'actionnariat récurrents.

Accroître la part du capital détenue par les salariés renforce le rôle unique et essentiel de chacun dans la mise en œuvre de la stratégie Michelin.

L'actionnariat salarié est clé pour le Groupe, il reflète la confiance de nos employés dans la stratégie de Michelin, et permet d'associer directement les employés aux résultats du Groupe.

Michelin souhaite que ses actionnaires salariés restent un pilier fidèle, actuellement, ils représentent 30% des actionnaires en nombre, avec un taux de détention du capital de 2,6%, sans compter les anciens salariés qui possèdent 1,2 % du capital.

Les plans d'actionnariat salarié rencontrent un grand succès. Le plan 2024 a enregistré un taux de souscription de plus de 56%, avec plus de 66 000 souscripteurs dans 46 pays.

Le 18 décembre 2024, la Fédération Française de l'Actionnariat Salarié (FAS) a décerné à Michelin le « Grand Prix du CAC All Tradable » qui récompense les initiatives d'actionnariat salarié intégrées dans la politique de partage de la valeur du Groupe depuis plus de 20 ans et leur déploiement à l'échelle mondiale.

6.5.6 INFORMATIONS RELATIVES À UN PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS EN COURS

Les informations ci-après comprennent les informations devant figurer dans le rapport de la Gérance en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

	Autorisation de rachat et de vente d'actions décidée par l'Assemblée Générale du 12 mai 2023	**Autorisation de rachat et de vente d'actions décidée par l'Assemblée du 17 mai 2024**
Durée de validité maximum de la résolution	18 mois	18 mois
Prix d'achat maximum par actions (hors frais)	55 €	55 €
Montant maximum autorisé	10 % du capital social	10 % du capital social
Objectifs de rachats autorisés [1]	Actionnariat salarié Animation du marché et liquidité Attribution gratuite Annulation Croissance externe, fusion, scission ou apport	Actionnariat salarié Animation du marché et liquidité Attribution gratuite Annulation Croissance externe, fusion, scission ou apport
Nombre d'actions rachetées durant l'exercice	2 982 980 actions	11 493 962 actions
Répartition selon les objectifs visés ci-dessus	0 rachats d'actions affectés à l'objectif Actionnariat salarié 2 982 980 rachats d'actions affectés à l'objectif d'annulation	0 rachats d'actions affectés à l'objectif Actionnariat salarié 11 493 962 rachats d'actions affectés à l'objectif d'annulation
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024	0 actions	
Cours moyen de rachat des actions	33,8821€	34,7078€
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A
Montant total des rachats d'actions effectués	101 069 640 €	398 930 604 €
Frais de négociation	-	-
Usage de produits dérivés	non – pas de position ouverte au 31 décembre 2024	

(1) Y compris toute pratique de marché qui viendrait à être admise.

6.5.6 a) Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2024

Aucun titre n'est détenu au 31 décembre 2024

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/transfert
Nombre de titres	14 476 942	0
Cours moyen des transactions *(en €)*	34,64	0
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A
Montants *(en €)*	500 000 244	0

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2024.

6.5.7 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 16 MAI 2025

Ce descriptif est établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et conformément aux dispositions du Règlement européen.

Date de l'Assemblée générale devant autoriser le programme de rachat d'actions

16 mai 2025

Objectifs du nouveau programme de rachat

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société :

- de céder ou d'attribuer des actions aux salariés des sociétés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions existantes sous conditions de performance ou par cession et/ou abondement, directement ou indirectement, dans le cadre d'une opération réservée aux salariés
- d'assurer l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 22 juin 2021 ;
- de remettre des actions en cas d'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe. Il est précisé que le nombre maximal d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % (cinq pour cent) de son capital social ;
- de mettre en œuvre toute autre pratique de marché qui viendrait à être admise ; ou
- d'annuler tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

La part maximale de capital que la Société serait autorisée à acquérir est limitée à moins de 10 % du nombre total des actions composant le capital, soit 70 574 727 actions sur la base du nombre d'actions existant au jour du présent descriptif. Compte tenu du cours maximum d'achat de 55,00 € par action, cela représente un investissement théorique maximum de 3 881 609 985 €. Conformément à la loi, lorsque les actions sont rachetées en vue de leur affectation au deuxième objectif précité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions rachetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme. En application des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, la valeur de l'ensemble des actions que la Société viendrait à posséder ne pourra être supérieure au montant des réserves libres, autres que la réserve légale, figurant dans les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2024.

Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation du programme par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2025, soit jusqu'au 16 novembre 2026 inclus. Cette autorisation priverait d'effet, à compter de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2025, l'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024.



07



CHAPITRE 07

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 16 MAI 2025

7.1 Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions 492

7.1.1 Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 13) 492

7.1.2 Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 14 et 15) 499

7.2 Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions 501

7.2.1 Nomination d'un membre du Conseil de Surveillance (résolution n° 12) 501

7.2.2 Approbation des rémunérations des mandataires sociaux et ajustement de l'enveloppe de rémunération du Conseil de Surveillance (résolutions n° 6 à 11 et 13) 504

7.2.3 Approbation des comptes, conventions réglementées et autorisations financières sollicitées (résolutions n° 1 à 5 et 14) 505

7.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital 506

7.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Le dialogue permanent entre actionnaires et émetteurs, en amont et en aval de l'Assemblée générale est une nécessité pour permettre aux actionnaires de jouer leur rôle et aux sociétés de mieux communiquer.

Un des leviers d'amélioration de ce dialogue passe par le développement d'efforts de communication sur le contenu, les motifs et les enjeux des résolutions proposées à l'Assemblée.

Les projets de résolutions proposés par la Société seront publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires.* Un avis de convocation sera envoyé ultérieurement dans les délais légaux à chaque actionnaire.

7.1.1 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 1 À 13)

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 1RE ET 2E RÉSOLUTIONS

- **Approbation des comptes annuels de l'exercice 2024**
- **Affectation du résultat de l'exercice 2024 et fixation du dividende**

Les 1re et 2e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2024 et à l'affectation du bénéfice en résultant.

Nous vous proposons d'approuver les opérations reflétées par le compte de résultat et le bilan de la Société qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 1 216 873 907,67 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 3 070 792,83 €, le solde de 1 213 803 114,84 €, augmenté du report à nouveau de 1 193 231 436,28 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 2 407 034 551,12 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2024 la distribution d'un dividende de 1,38 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 22 mai 2025, 24 heures, date d'arrêté des positions *(record date).*

La date de détachement du dividende *(ex date)* est fixée au 21 mai 2025.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 23 mai 2025.

Si la neuvième résolution *(Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024)* n'est pas approuvée par la présente Assemblée générale, la somme distribuable sera, en application de l'article 12.1 des statuts, augmentée de la part statutaire des Associés Commandités visée ci-dessus, et laquelle part sera affectée au poste « Report à nouveau » dont le montant s'élèvera à 1 436 174 108,59 €.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au poste « Report à nouveau ».

TEXTE DE LA PREMIÈRE RÉSOLUTION

- **(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2024)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 d'où il résulte un bénéfice de 1 216 873 907,67 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites par ces comptes et mentionnées dans ces rapports, notamment et en tant que de besoin, celles affectant les différents comptes de provisions.

TEXTE DE LA DEUXIÈME RÉSOLUTION

■ (Affectation du résultat de l'exercice 2024 et fixation du dividende)

Sur la proposition du Président de la Gérance, approuvée par le Conseil de Surveillance, l'Assemblée générale,

- constatant que le bénéfice de l'exercice s'élève à 1 216 873 907,67 € ;
- la part statutaire des Associés Commandités de 3 070 792,83 € ;
- le solde de 1 213 803 114,84 € ;
- qui majoré du report à nouveau de 1 193 231 436,28 € ;
- représente une somme distribuable de 2 407 034 551,12 €.

Décide :

- de mettre en distribution un montant global de 973 931 235,36 € ;

  qui permettra le paiement d'un dividende de 1,38 € par action ;
- d'affecter le solde de au poste « Report à nouveau » 1 433 103 315,76 €

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 23 mai 2025.

Si la neuvième résolution *(Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024)* n'est pas approuvée par la présente Assemblée générale, la somme distribuable sera, en application de l'article 12.1 des statuts, augmentée de la part statutaire des Associés commandités visée ci-dessus, et laquelle part sera affectée au poste « Report à nouveau » dont le montant s'élèvera à 1 436 174 108,59 €.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au poste « Report à nouveau ».

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliés en France, il est précisé que pour la totalité du dividende proposé :

- en application de l'article 200 A du Code général des impôts, les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliés en France, sont soumis au prélèvement forfaitaire unique non libératoire au taux de 30 % (trente pour cent) : 12,8 % (douze virgule huit pour cent) au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % (dix-sept virgule deux pour cent) au titre des prélèvements sociaux ;
- le taux unique de 12,8 % est applicable de plein droit sauf option expresse, globale et irrévocable, au barème progressif de l'impôt sur le revenu. Cette option doit être exercée chaque année lors du dépôt de la déclaration de revenus ;
- les modalités d'imposition définitive des dividendes en deux temps sont maintenues.

Il est également rappelé que, conformément à l'article 119 *bis* du Code général des impôts, le dividende distribué à des actionnaires fiscalement non domiciliés en France est soumis à une retenue à la source à un taux déterminé selon le pays de domiciliation fiscale de l'actionnaire.

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes distribués *(en €)*	Dividende par action *(en €)* [2]
2021 [1]	803 387 025,00	4,50
2022	892 646 767,50	1,25
2023	965 193 387,75	1,35

(1) Pour une valeur nominale de 2 €, avant division par quatre de la valeur nominale intervenue en juin 2022.

(2) La totalité du dividende était éligible à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 3E RÉSOLUTION

■ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2024

La 3e résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2024, faisant apparaître un résultat net de 1 890 031 milliers €.

Le Document d'enregistrement universel 2024, disponible sur le site www.michelin.com, comporte notamment l'analyse des comptes consolidés et de leur évolution par rapport à ceux de l'exercice précédent.

TEXTE DE LA TROISIÈME RÉSOLUTION

■ (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2024)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 d'où il résulte un résultat net de 1 890 031 milliers €.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 4E RÉSOLUTION

■ Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2024, nous vous proposons de prendre acte qu'il n'y a pas de convention à approuver.

Nous vous informons par ailleurs qu'il n'y a aucune convention réglementée approuvée antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2024.

TEXTE DE LA QUATRIÈME RÉSOLUTION

■ (Conventions réglementées)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'il n'y a pas de convention à soumettre à approbation.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 5E RÉSOLUTION

■ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un deux, à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 55 € par action

La 5e résolution concerne le renouvellement de l'autorisation donnée précédemment à la Société, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur ses propres actions avec un prix maximum d'achat unitaire de 55 € et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social de la Société.

Cette autorisation s'inscrit dans la continuité des autorisations données par les Assemblées générales du 12 mai 2023 et du 17 mai 2024.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2024 de ces autorisations s'est traduite par le rachat de 14 477 103 actions [(1)].

L'autorisation proposée ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique.

TEXTE DE LA CINQUIÈME RÉSOLUTION

■ (Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 55 € par action)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport du Conseil de Surveillance et du descriptif du programme de rachat d'actions prévu par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, autorise les Gérants, ou l'un d'eux, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 55 € (cinquante-cinq euros) par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves et d'attribution d'actions gratuites, ou de division ou regroupement des titres, le prix maximal d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises dans le cadre de cette autorisation ne pourra excéder un nombre d'actions représentant 10 % (dix pour cent) du capital à la date du rachat, les actions rachetées en vue de leur affectation au deuxième objectif listé ci-dessous étant comptabilisées après déduction du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme. La Société ne peut, par ailleurs, détenir à aucun moment plus de 10 % (dix pour cent) de son capital social.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2024, le montant maximal des opérations, s'élèverait à 3 881 609 985 € (trois milliards huit cent quatre-vingt-un millions six cent neuf mille neuf cent quatre-vingt-cinq euros) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 70 574 727 (soixante-dix millions cinq cent soixante-quatorze mille sept cent vingt-sept) actions au prix maximal d'achat de 55 € (cinquante-cinq euros) par action.

(1) La description détaillée de ces rachats figure au chapitre 6.5.6 du Document d'enregistrement universel 2024.

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société :

- de céder ou d'attribuer des actions aux salariés des sociétés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions existantes sous conditions de performance ou par cession et/ou abondement, directement ou indirectement, dans le cadre d'une opération réservée aux salariés ;
- d'assurer l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 22 juin 2021 ;
- de remettre des actions en cas d'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe. Il est précisé que le nombre maximal d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % (cinq pour cent) de son capital social ;
- de mettre en œuvre toute autre pratique de marché qui viendrait à être admise ; ou
- d'annuler tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur mais non en période d'offre publique et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Afin d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de délégation, pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations, remplir toutes autres formalités, affecter ou réaffecter les titres acquis aux différentes finalités poursuivies et généralement, faire ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 6E ET 7E RÉSOLUTIONS

■ Politique de rémunération 2025 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance

Les Associés Commandités et, sur les recommandations de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance de la Société, soumettent pour l'exercice 2025 la politique de rémunération des Gérants d'une part, et du Conseil de Surveillance d'autre part, à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025.

Cette politique de rémunération 2025 est détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, dans le chapitre 2.3 du Document d'enregistrement universel 2024.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

TEXTE DE LA SIXIÈME RÉSOLUTION

■ (Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de rémunération des Gérants telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.2.

TEXTE DE LA SEPTIÈME RÉSOLUTION

■ (Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance établie par celui-ci, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.3.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 8E, 9E, 10E ET 11E RÉSOLUTIONS

■ Informations sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice

En application des dispositions légales et réglementaires, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire les informations requises en matière de rémunération des mandataires sociaux versée au cours de l'exercice écoulé ou attribuée au titre de ce même exercice au vote de l'Assemblée générale ordinaire.

En 2025, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire :

- d'une part, les informations relatives aux éléments de rémunération des mandataires sociaux versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre de ce même exercice (8e résolution) ;
- d'autre part, les éléments de rémunération individuelle versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux de la Société à raison du mandat exercé pendant cet exercice, c'est-à-dire à :
  - Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance (9e résolution),
  - Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité (10e résolution),
  - Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance (11e résolution).

Ces éléments de rémunération ont été établis conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2024 pour cet exercice [(1)] et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024.

TEXTE DE LA HUITIÈME RÉSOLUTION

■ (Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 I du Code de commerce les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I dudit Code telles qu'elles sont présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, aux chapitres 2.4.1 à 2.4.5.

TEXTE DE LA NEUVIÈME RÉSOLUTION

■ (Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, au chapitre 2.5.2.

TEXTE DE LA DIXIÈME RÉSOLUTION

■ (Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, au chapitre 2.5.3.

(1) Cf. le chapitre 3.3 du Document d'enregistrement universel 2023, pages 114 et suivantes.

TEXTE DE LA ONZIÈME RÉSOLUTION

■ (Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, au chapitre 2.5.1.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 12E RÉSOLUTION

■ Mandat de membres du Conseil de Surveillance

La 12e résolution a pour objet la nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

■ Le Conseil de Surveillance de Michelin exerce un rôle essentiel

Le Conseil de Surveillance de Michelin est aujourd'hui composé de Mesdames Barbara Dalibard, Aruna Jayanthi, Catherine Soubie, Monique Leroux et Delphine Roussy, et de Messieurs Patrick de La Chevardière, Jean-Christophe Laourde, Thierry Le Hénaff, Wolf-Henning Scheider, Jean-Michel Severino et Pascal Vinet.

Les membres élus par l'Assemblée générale ont une expérience professionnelle solide acquise au sein de groupes de premier plan et une bonne connaissance de la Société.

Les membres du Conseil de Surveillance participent activement aux travaux du Conseil et de ses Comités auxquels ils apportent leur contribution, avec un taux d'assiduité global de 98,3 % en 2024.

Les membres du Conseil exercent leur mandat avec une totale liberté d'appréciation.

Une synthèse des travaux du Conseil durant l'exercice 2024 figure dans le chapitre 2.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2024.

■ Les Associés Commandités de Michelin sont exclus du processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance

Dans la société en commandite par actions Compagnie Générale des Établissements Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont 89 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

Gage essentiel de la séparation des pouvoirs, aucun des Associés Commandités n'intervient dans ces choix, que ce soit les membres de la Gérance, son organe exécutif, ou la société SAGES, non exécutive et garante de la continuité de la Direction de l'Entreprise.

D'une part, aucun de ces deux Associés Commandités ne participe à la décision de recommander des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires.

D'autre part, en application de la loi et des statuts de la Société, les Associés Commandités ne peuvent pas non plus prendre part au vote des nominations lors de l'Assemblée générale et les actions qu'ils détiennent seront exclues du quorum de chaque résolution de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

■ Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de renouveler le mandat d'un membre du Conseil

Le Conseil de Surveillance a décidé à l'unanimité de recommander, l'intéressé s'abstenant, et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement du mandat de M. Wolf-Henning Scheider (12e résolution).

Le processus d'examen et de sélection des candidatures, les critères retenus par le Comité des Rémunérations et des Nominations et la présentation du candidat sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution de nominations figurant dans le chapitre 7.2.1 du Document d'enregistrement universel 2024 et inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale du 16 mai 2025.

TEXTE DE LA DOUZIÈME RÉSOLUTION

■ (Nomination de Monsieur Wolf-Henning Scheider en qualité de membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de M. Wolf-Henning Scheider en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 13E RÉSOLUTION

■ Rémunération du Conseil de Surveillance

Sur recommandation de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a proposé au Président de la Gérance de soumettre à l'Assemblée générale une résolution ayant pour objet l'ajustement de l'enveloppe de rémunération globale annuelle des membres du Conseil de Surveillance à un montant global maximum de 1 150 000 €.

La présentation de cette résolution figure dans le rapport du Conseil de Surveillance (chapitre 7.2.2 du Document d'enregistrement universel 2024) et dans la politique de rémunération 2025 (chapitre 2.3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024).

TEXTE DE LA TREIZIÈME RÉSOLUTION

■ (Rémunération du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, fixe à 1 150 000€ (un million cent cinquante mille euros) le plafond de la rémunération globale annuelle allouée aux membres du Conseil de Surveillance à compter de l'exercice commençant le 1er janvier 2025.

7.1.2 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 14 ET 15)

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 14E RÉSOLUTION

■ Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

La 14e résolution autorise les Gérants, ou l'un d'eux, pour une période de 24 mois, à réduire le capital de la Société par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé.

Cette délégation se substitue à la résolution identique accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (28e résolution).

La mise en œuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2024 a permis l'annulation et la réduction de capital correspondante de 14 477 103 actions [(1)].

TEXTE DE LA QUATORZIÈME RÉSOLUTION

■ (Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

- autorise les Gérants, ou l'un d'eux :
  - à annuler sur sa seule décision, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence de l'utilisation des diverses autorisations d'achat d'actions données par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social,
  - à imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles ;
- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative des statuts, et d'une façon générale accomplir toutes formalités nécessaires.

Cette autorisation est valable pour une durée de 24 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

(1) La description de ces opérations figure au chapitre 6.5.6 du Document d'enregistrement universel 2024.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 15E RÉSOLUTION

■ Pouvoirs

La 15e résolution confère les pouvoirs nécessaires à la réalisation des formalités et démarches.

TEXTE DE LA QUINZIÈME RÉSOLUTION

■ (Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale ordinaire et extraordinaire en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

Tableau de synthèse des autorisations sollicitées

Réduction du capital par annulation d'actions (14e résolution)	10 % du capital	24 mois *(mai 2027)*
Rachat d'actions (5e résolution)	70 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 55 €	18 mois (*novembre 2026)*

7.2 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE VOTE POUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

7.2.1 NOMINATION D'UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (RÉSOLUTION N° 12)

Dans la société en commandite par actions Compagnie Générale des Établissements Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont 89 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

Gage essentiel de la séparation des pouvoirs, aucun des Associés Commandités n'intervient dans ces choix, que ce soit Florent Menegaux, Président de la Gérance, ou la société SAGES, non exécutive et garante de la continuité de la Direction de l'Entreprise.

D'une part, aucun de ces deux Associés Commandités ne participe à la décision de recommander des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires.

D'autre part, en application de la loi et des statuts de la Société, les Associés Commandités ne peuvent pas non plus prendre part au vote des nominations lors de l'Assemblée générale. En l'occurrence, les actions qu'ils détiennent seront exclues du quorum de chaque résolution de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

Le mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 16 mai 2025 est celui de M. Wolf-Henning Scheider, qui a fait part au Conseil de son souhait d'être candidat au premier renouvellement de son mandat.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations propose le renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Wolf-Henning Scheider (12e résolution).

Renouvellement du mandat d'un membre

M. Wolf-Henning Scheider

Michelin

112, avenue Kléber, 75016 Paris

Né en 1962, de nationalité allemande, M. Wolf-Henning Scheider est depuis 2023 membre du Comité Exécutif, Responsable des placements privés et Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG.

M. Wolf-Henning Scheider a étudié les sciences économiques et commerciales à l'université de Sarrebruck et à l'École supérieure polytechnique de Rhénanie-Westphalie d'Aix-la-Chapelle. Il a commencé sa carrière dans le groupe Bosch où il a assumé différentes fonctions de direction en Allemagne et dans plusieurs pays étrangers, dont la France pendant plus de quatre ans. Entre 2010 et 2015, il a ensuite été membre du Comité Exécutif de la société Robert Bosch GmbH, en charge notamment de la supervision du pôle automobile, des ventes OEM, du marketing et des ventes groupe. De 2015 à 2018, il devient *Chief Executive Officer* du groupe Mahle. Entre 2018 et début 2023, il a été *Chairman of the Board of Management* et *Chief Executive Officer* de la société ZF Friedrichshafen AG (ZF Group), un des leaders mondiaux des technologies de l'automobile, du transport et de la mobilité.

Il détenait 1600 actions Michelin au 31 décembre 2024.

Wolf-Henning Scheider a été nommé membre du Conseil de Surveillance de Michelin par l'Assemblée générale du 21 mai 2021 avec 99,68 % des voix.

Wolf-Henning Scheider :

- n'a aucun lien familial avec un membre de la Gérance ou avec un autre membre du Conseil de Surveillance ;
- n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature à un premier renouvellement de mandat pour 4 ans, en portant une attention particulière à la question des conflits d'intérêts, et en considérant :

- l'opportunité de ce renouvellement ;
- la compétence et l'expérience qu'il apporte aux travaux du Conseil, et notamment à ceux du Comité d'Audit et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ; en particulier, le Comité a estimé que Wolf-Henning Scheider continuera à faire bénéficier la Société des expertises suivantes, regroupées selon la classification établie par le Conseil de Surveillance dans sa matrice des expertises principales ainsi que celles relatives aux enjeux de durabilité [(1)] :
  - Direction d'entreprise internationale : Membre du Comité Exécutif de Partners Group AG, ex-CEO de ZF Group, Mahle et dirigeant de Bosch ;
  - Secteur Automobile et Mobilités : ex-dirigeant de groupes internationaux du secteur automobile et ancien membre du Conseil d'Administration de VDA (*German automotive industry association*) ;
  - Environnement, Climat et Biodiversité : Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG ; connaissances et/ou compétences sur l'ensemble des enjeux de durabilité identifiés par l'Entreprise ;
  - Industrie : ex-CEO de ZF company, Mahle et dirigeant de Bosch ;
  - En outre, par sa formation et ses expériences, Wolf-Henning Scheider possède une expertise particulière en matière financière ou comptable ;
- son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les réunions du Conseil du Comité d'Audit et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Wolf-Henning Scheider a participé aux travaux du Conseil, du Comité d'Audit et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise durant les trois dernières années (période retenue par le Conseil pour étudier l'assiduité d'un membre en vue d'un renouvellement de son mandat) avec un taux global d'assiduité de 91,5 %.

En conclusion, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Wolf-Henning Scheider pour une durée de quatre années.

(1) Éléments détaillés dans le chapitre 2.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2024.

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance à l'issue de l'Assemblée générale

En considérant l'élection du membre dont la nomination est proposée à l'Assemblée et l'évolution envisagée par le Conseil de la composition de ses Comités, le Conseil et ses Comités seraient constitués de la manière suivante :

Membre	Indépendance [1]	Comité(s)	Date initiale de nomination	Date de renouvellement [2]	Terme du mandat en cours (AGO) [3]	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe
Barbara Dalibard (P)	⊖	-	2008	2013 [2] 2015 [3] 2019 2023	2027	16	2 740	Française	66	F
Aruna Jayanthi	✓	Audit	2015	2019 2023	2027	9	1 600	Indienne	62	F
Patrick de La Chevardière	✓	Audit (P)	2020	2024	2028	4	1 600	Française	67	M
Jean-Christophe Laourde (RS)	⊖	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	2024	2028 [4]	4	459	Française	49	M
Thierry Le Hénaff (MR)	✓	Rémunérations et Nominations	2018	2022	2026	6	1 600	Française	61	M
Monique Leroux	✓	Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (P)	2015 [5]	2018 2022	2026	9	4 000	Canadienne	70	F
Delphine Roussy (RS)	⊖	Rémunérations et Nominations	2020	2024	2028 [4]	4	1 159	Française	42	F
Wolf-Henning Scheider	✓	Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2021	2025	2029	3	1 600	Allemande	62	M
Jean-Michel Severino	✓	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise Rémunérations et Nominations (P)	2020 [6]	2022	2026	4	1 600	Française	67	M
Catherine Soubie	✓	Audit	2024	-	2028	0	1 600	Française	59	F
Pascal Vinet	✓	Rémunérations et Nominations	2024	-	2028	0	1 600	Française	62	M

(P) : Président(e) (MR) : Membre Référent (RS) : Membre représentant des salariés

(1) Selon les critères du Code AFEP/MEDEF repris en intégralité dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

(2) L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a modifié les statuts pour réduire de cinq à quatre ans la durée des mandats.

(3) L'Assemblée générale du 17 mai 2013 a modifié les statuts pour permettre un rééchelonnement optimal des mandats et a procédé à des nominations pour des durées de deux, trois et quatre ans.

(4) Désigné(e) selon les modalités statutaires et non par les actionnaires.

(5) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance le 1er octobre 2015, en remplacement de Mme Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de Mme Parisot.

(6) M. Jean-Michel Severino a été coopté par le Conseil de Surveillance le 12 novembre 2020, en remplacement de M. Cyrille Poughon, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de M. Poughon.

7.2.2 APPROBATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET AJUSTEMENT DE L'ENVELOPPE DE RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (RÉSOLUTIONS N° 6 À 11 ET 13)

La politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que les informations sur leurs éléments de rémunération ont fait l'objet de présentations aux Assemblées générales ordinaires correspondantes par la Présidence du Comité des Rémunérations et des Nominations.

En 2025, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire :

- la politique de rémunération des Gérants (6e résolution) et du Conseil de Surveillance (7e résolution) pour l'exercice 2025 [(1)] ;
- les informations (8e résolution) concernant la rémunération des mandataires sociaux et les éléments individuels (9e à 11e résolutions) relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre de ce même exercice [(2)].

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance souhaite proposer à l'Assemblée générale un ajustement de l'enveloppe de rémunération globale annuelle des membres du Conseil de Surveillance (13e résolution).

Les défis auxquels Michelin fait face, tels que l'innovation technologique, la gestion des risques et le déploiement de sa stratégie, nécessitent une expertise accrue de la part de ses dirigeants et de ses mandataires sociaux.

Les membres du Conseil de Surveillance consacrent un temps de plus en plus important à l'exécution de leur mandat, qu'il s'agisse (i) de leurs missions légales et statutaires, mais aussi (ii) de l'élargissement constant de leurs travaux au sein des comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité RSE, Comité des Rémunérations et des Nominations), et (iii) de leur disponibilité nécessaire à leur formation permanente et spécialement sur les questions émergentes (notamment IA et cybersécurité, adaptation aux évolutions climatiques, évolutions de la responsabilité sociétale).

Les conclusions des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil, les constats de ses membres indépendants, recueillis par le membre référent du Conseil, et la variété croissante des sujets qu'ils sont conduits à examiner témoignent de la qualité de l'engagement des membres du Conseil au bénéfice de l'Entreprise et de ses actionnaires à long terme.

Michelin est soucieux de veiller à la compétitivité de la rémunération du Conseil de Surveillance et en conséquence il est procédé à un réexamen de cette rémunération à un rythme cohérent avec celui de la durée des mandats, sauf évènement important.

Afin de tenir compte de la progression, actuelle et à venir, du nombre de réunions ainsi que de la participation croissante de ses membres (i) aux travaux de plusieurs comités et (ii) à la coordination de ces travaux, le Conseil de Surveillance souhaite proposer à l'Assemblée générale (13e résolution) un ajustement de l'enveloppe de rémunération globale annuelle de ses membres à compter de 2025 dont le plafond se situerait à 1 150 000 €, contre 950 000 € actuellement, tel que fixé il y a 3 ans (Assemblée générale du 13 mai 2022), soit à un niveau situé sous la moyenne des enveloppes de rémunération des Conseils d'un périmètre de groupes industriels comparables du CAC40 [(3)].

Ce nouveau plafond n'entrainerait aucun changement des autres éléments de la politique de rémunération pour 2025 [(4)] par rapport à la précédente politique de rémunération approuvée, notamment :

- les montants des parts individuelles versées aux membres du Conseil demeurent le même et ne sont pas augmentés,
- le versement de 60 % des montants à percevoir demeure conditionné à l'assiduité des membre aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités auxquels les membres participent,
- le montant de la rémunération spécifique de la Présidente, non incluse dans cette enveloppe, demeure le même et n'est pas augmenté.

Sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance recommande en conséquence aux actionnaires d'approuver les projets de résolution correspondants.

(1) Politique détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans le chapitre 2.3 du Document d'enregistrement universel 2024.
(2) Informations détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans les chapitres 2.4 et 2.5 du Document d'enregistrement universel 2024.
(3) Sur la base des informations disponibles ou estimées pour les conseils des sociétés suivantes : Airbus, Air Liquide, Danone, Engie, Legrand, Stellantis, Renault, STMicroelectronics, Valeo, Wordline.
(4) Cf. les éléments détaillés de la politique de rémunération 2025 du Conseil de Surveillance dans le chapitre 2.3.3 du Document d'enregistrement universel 2024.

7.2.3 APPROBATION DES COMPTES, CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOLLICITÉES (RÉSOLUTIONS N° 1 À 5 ET 14)

Concernant tout d'abord les autres résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à disposition des actionnaires ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2024 (1re, 2e et 3e résolutions).

Les rapports des Commissaires aux Comptes n'appellent pas d'observation du Conseil de Surveillance.

Aucune convention nécessitant l'accord du Conseil de Surveillance n'ayant été conclue, il est proposé aux actionnaires de prendre acte qu'il n'y a aucune convention à approuver (4e résolution).

Avant de proposer de voter l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés ainsi que l'affectation du résultat, le Conseil de Surveillance réitère son appréciation extrêmement positive sur la gestion du Groupe et renouvelle toute sa confiance à la direction du Groupe.

Les équipes de Michelin ont su démontrer leur engagement et la résilience du Groupe dans un contexte marqué par une forte instabilité, tant sur le plan économique que géopolitique.

Au regard de ces performances, le Conseil de Surveillance est donc favorable à la proposition du Président de la Gérance de fixer le montant du dividende à 1,38 € par action (2e résolution).

D'autre part, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions dans des conditions similaires à celle de la précédente autorisation (5e résolution).

Afin de compléter efficacement cette résolution, une autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme est également sollicitée, pour remplacer celle décidée l'an dernier (14e résolution).

Dans ces conditions, le Conseil de Surveillance recommande aux actionnaires d'adopter les projets soumis à leur approbation par le Président de la Gérance et d'approuver l'ensemble des résolutions ordinaires et extraordinaires.

Le 11 février 2025

Le Conseil de Surveillance

7.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

(Assemblée Générale mixte du 16 mai 2025 – 14ème résolution)

À l'Assemblée générale

Compagnie Générale des Établissements Michelin
23 place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont Ferrand

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Président de la Gérance vous propose de déléguer aux Gérants, ou à l'un deux, pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

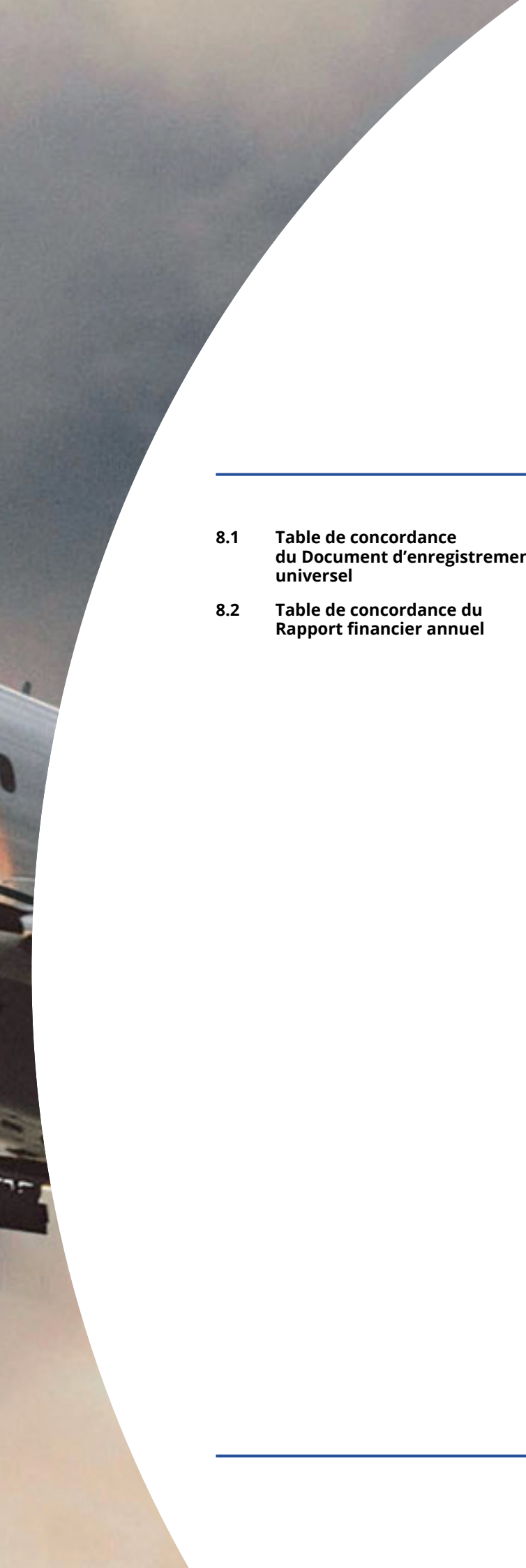
Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Itto El Hariri	Frédéric Gourd

08





CHAPITRE 08

TABLES DE CONCORDANCE

8.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 510

8.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 512

8.3 Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux 512

8.4 Table de concordance du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise 513

8.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Afin de faciliter la lecture du Document d'enregistrement universel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980 complétant le Règlement européen n° 2017/1129.

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980	Section
1. Personnes responsables	5.4.1
2. Contrôleurs légaux des comptes	5.4.2
3. Facteurs de risque	3
4. Informations concernant l'émetteur	6.1
5.1. Principales activités	1
5.2. Principaux marchés	5.1.1 ; 5.1.2
5.3. Événements importants	5.1.8
5.4. Stratégie et objectifs	1
5.5. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
5.6. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	5.1.1
5.7. Investissements	5.1.5 b) ; 5.1.5 c)
6.1. Description sommaire du Groupe	6.1
6.2. Liste des filiales importantes	5.2 (note 20) 5.3 (note 20)
7.1. Situation financière	5.1
7.2. Résultat d'exploitation	5.1.3
8.1. Informations sur les capitaux	5.1.4 ; 5.1.6 ; 5.2 ; 6.5.1; 6.5.2
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	5.1.4 ; 5.1.5 ; 5.2
8.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	5.1.4 ; 5.2 (note 9)
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sur les activités de la Société	N/A
8.5. Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes et les immobilisations corporelles planifiées	N/A
9. Environnement réglementaire	5.1.1 a)
10. Informations sur les tendances	5.1.7; 5.1.11
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	5.1.7
12.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil de Surveillance et à la Direction	2.1 ; 2.2
12.2. Conflits d'intérêts	2.1.5 ; 2.2.6
13.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	2.3 ; 2.5
13.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	2.3 ; 2.5
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	2.1
14.2. Contrats de service liant les membres du Conseil de Surveillance	2.1.5
14.3. Informations sur les Comités	2.2.9 ; 2.2.10 ; 2.2.11
14.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise	2.1.3.2
14.5. Incidences significatives potentielles sur la Gouvernance d'entreprise	2.1

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980	Section
15.1. Nombre de salariés	4.8.5 ; 5.1.3 c)
15.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	2.3-2.8 ; 6.5.3
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	4.8.4.3; 6.5.5
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	2.11
16.2. Existence de droits de vote différents	2.10.6 ; 2.11 ; 6.2.4 ; 6.3
16.3. Contrôle de l'émetteur	2.11
16.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	2.13
17. Transactions avec des parties liées	5.2 (note 18)
18.1. Informations financières historiques	5.1.14; 5.2 ; 5.3
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	5.2.2 ; 5.3.3
18.4. Informations financières pro forma	5.2 ; 5.3
18.5. Politique en matière de dividendes	6.2.3
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrages	5.2 (note 16.2.2)
18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.1.11
19.1. Capital social	6.5
19.1.1. Capital émis et capital autorisé	6.5
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	6.5.6 ; 6.5.7
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	6.5.3
19.1.5. Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	6.5
19.1.6. Options sur le capital de membres du Groupe	6.5.3
19.1.7. Historique du capital social	6.5.1
19.2. Acte constitutif et statuts	2.10 ; 6.1
19.2.1. Registre et objet social	2.10
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	2.10
19.2.3. Dispositions pouvant retarder, différer, ou empêcher un changement de contrôle	N/A
20. Contrats importants	5.1.9
21. Documents disponibles	6.4

8.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF	Section
1. Comptes annuels	5.3
2. Comptes consolidés	5.2
3. Rapport de gestion incluant le rapport sur les information en matière de durabilité *(table de concordance)*	8.4
4. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	2
5. Attestation du Responsable du Rapport financier annuel	5.4.1
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	5.3.3
7. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	5.2.2
8. Rapport de certification sur les informations en matière de durabilité	4.12
9. Honoraires des Commissaires aux Comptes	5.2.1 (note 21)

8.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Afin de mettre en perspective les informations sur les rémunérations avec la présentation sous forme des 11 tableaux préconisés par l'AMF dans son guide d'élaboration des Documents d'enregistrement universel (voir également Code AFEP/MEDEF), la table thématique suivante a été établie.

Tableaux des rémunérations figurant dans les recommandations de l'AMF	2.6.1
Tableau n° 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	2.6.1.1
Tableau n° 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	2.6.1.2 ; 2.6.1.3
Tableau n° 3. Les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants	2.6.1.4
Tableau n° 4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe	2.6.1.5
Tableau n° 5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	2.6.1.6
Tableau n° 6. Actions de performance attribuées à chaque mandataire social	2.6.1.7
Tableau n° 7. Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	2.6.1.8
Tableau n° 8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	2.6.1.9 ; 6.5.3 a)
Tableau n° 9. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	2.6.1.10 ; 6.5.4 a)
Tableau n° 10. Historique des attributions gratuites d'actions	2.6.1.11 ; 2.6.2
Tableau n° 11. Engagements liés à la cessation de fonctions de dirigeant mandataire social	2.6.1.12

8.4 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION ET DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport de gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100, L. 22-10-35 et L. 22-10-36, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce, ainsi que la section spécifique du rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise, en application des articles L. 225-37 al. 6, et suivants, L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce.

Rubriques du rapport de gestion 2024	Textes de référence	Section
Situation et activité du Groupe en 2024		
Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 232-1, II, L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	5.1
Indicateurs clefs de performance de nature financière	Articles L. 232-1, II-4° et L. 232-26 du Code de commerce	1 ; 5.1
Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	Articles L. 232-1, II-4° et L. 232-26 du Code de commerce	1 ; 5.1.12
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2025	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.1.7
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.1.7
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	2.11 ; 6.2.4 ; 6.5
Succursales existantes	Article L. 232-1, II-3° du Code de commerce	5.2 (note 20) ; 6.1
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	5.2 (note 20)
Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Comptabilité de couverture et instruments financiers	Article L. 232-1, II-6° du Code de commerce	5.2 (note 17)
Ressources incorporelles essentielles	Article L. 232-1, II-7° du Code de commerce	1
Installations figurant sur la liste prévue à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement	Article L. 232-1-1 du Code de commerce	N/A
Activités en matière de recherche et de développement (et opérations)	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.1.3 c)
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	5.1.14
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-4 du Code de commerce	5.1.10
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux Comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	N/A
Facteurs de risques, contrôle interne et de gestion des risques		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 232-1, II-5° du Code de commerce	3.2
Dispositif anti-corruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II »	3.1.6 ;4.11

Tables de concordance

Table de concordance du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rubriques du rapport de gestion 2024	Textes de référence	Section
Plan de Vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	5.1.13
Gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce	2.3.1
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	2.4
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	2.4.3 ; 2.4.4
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	2.6.1.12
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	2.4
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	2.4.5
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	2.4.5
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	2.3.1
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	2.3.1
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	2.4.3.3 ; 2.4.4.3 ; 6.5.4
Informations sur la gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	2.1.2 ; 2.1.3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	2.12
Modalités d'exercice de la Direction Générale	Article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	2.1
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	2.2

Rubriques du rapport de gestion 2024	Textes de référence	Section
Description de la politique, objectifs et résultats de la diversité appliquée aux membres du Conseil (y compris représentation équilibrée des femmes et des hommes)	Article L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	2.1.3.3
Limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	2.1.3.2 ; 2.2.8
Référence au Code AFEP/MEDEF et application du principe « comply or explain »	Article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	2.2.8
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	Article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	2.10.6
Description et mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes	Article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	2.9
Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'Entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	Article L. 22-10-10, 7° du Code de commerce	3.3
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	2.13
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société		
Actionnariat et capital		
Structure et évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	2.11 ; 6.5.1
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	6.5.6
État de la participation des salariés au capital social	Article L. 225-102, alinéa 1er du Code de commerce	6.5.5
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	6.5
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	2.8 ; 6.5.4
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 *bis* du Code général des impôts	5.1.14 ;6.2.3 ; 7.1.1
Informations en matière de durabilité	Article L. 232-6-3 du Code de commerce	4
Incidences des activités de la Société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	Article L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	4 Annexe A
Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	Article L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	4 Annexe A
Autres informations		
Informations fiscales complémentaires	Articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	N/A

Conception graphique et réalisation

Contact : fr-Design_KPMGAdv@kpmg.fr

Rédaction : Franck Chimot – Sō different.

Crédits photos : Sean Furlonger,The Mill, BETC, Iler Stoe,
© Michelin 2024

Toute copie imprimée de ce document n'est pas gérée.



COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN
+ 33 (0) 4 73 32 20 00
23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand – France
www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS
GUILLAUME JULLIENNE
FLAVIEN HUET
BENJAMIN MARCUS
Business Center Paris Trocadero – 112 avenue Kléber – 75116 Paris – France
23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand – France
investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS
GUILLAUME JULLIENNE
ELISABETE ANTUNES
MURIEL FLOC'HLAY
+ 33 (0) 4 73 32 23 05
23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand – France
Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161
actionnaires-individuels@michelin.com

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET IMPACT
PIERRE-MARTIN HUET
+ 33 (0)4 73 32 20 00
23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand – France

RELATIONS PRESSE
PAUL-ALEXIS BOUQUET
+ 33 (0) 1 45 66 22 22
Business Center Paris Trocadero – 112, avenue Kléber – 75116 Paris – France