



# *AVIS DE CONVOCATION* **2025**

## ***ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES***

**Vendredi 16 mai 2025, à 9 heures**  
au Zénith d'Auvergne  
24, rue de Sarliève  
63800 Cournon-d'Auvergne  
(Puy-de-Dôme)

OPTEZ POUR LA CONVOCATION PAR VOIE ELECTRONIQUE

**ENSEMBLE,**

**PARTICIPONS À LA RÉDUCTION DE PAPIER  
ET D'ENCRE, DES MILLIERS D'ACTIONNAIRES  
ONT DÉJÀ DONNÉ LEUR ACCORD !**

+ ÉCOLOGIQUE

+ RAPIDE

+ PRATIQUE

+ SÉCURISÉ

## NOUS ATTENDONS VOTRE ACCORD

**Pour vous inscrire dans cette démarche durable vous avez deux possibilités.**

Connectez-vous sur votre compte "Sharinbox" Société Générale : <https://sharinbox.societegenerale.com> avec votre identifiant et votre mot de passe. Choisissez "E-services" et cliquer sur "E-convocation".

**OU**

Renseignez le coupon ci-dessous et retournez-le avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe.

Identifiant Société Générale \_\_\_\_\_

NOM : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

Autorise la Compagnie Générale des Établissements Michelin à adresser ma convocation et la documentation relative aux Assemblées générales de la Compagnie Générale des Établissements Michelin à l'adresse électronique indiquée ci-dessous :

E-mail : (en MAJUSCULES) \_\_\_\_\_

À \_\_\_\_\_

le \_\_\_\_\_

Signature

### Nota : Avis de convocation adressé aux copropriétaires d'actions indivises

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-68 du Code de commerce, nous devons adresser cet avis de convocation à tous les copropriétaires d'actions indivises de notre Société.

Nous vous informons que la représentation de l'indivision devant être assurée par une seule personne, en application des dispositions de l'article L. 225-110 du Code de commerce, la formule de procuration et le formulaire de vote à distance à cette Assemblée ont été adressés au représentant désigné de l'indivision dont le nom figure dans nos registres.

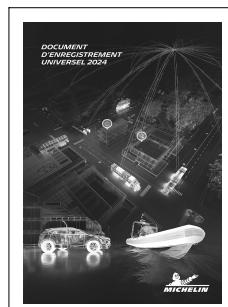
# SOMMAIRE

- P. 04** ORDRE DU JOUR
- P. 05** MESSAGE DU PRÉSIDENT
- P. 06** DATES CLÉS
- P. 07** COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?
- P. 11** CHIFFRES CLÉS 2024 DU GROUPE MICHELIN
- P. 12** EXPOSÉ SOMMAIRE
- P. 29** RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS
- P. 39** GOUVERNANCE
- P. 46** RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
- P. 47** RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

## **RETRouvez le DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024**

<https://www.michelin.com/investisseur/rapport-annuel-documents-legaux-reglementes>

pour toute autre question  
[actionnaires-individuels@michelin.com](mailto:actionnaires-individuels@michelin.com)



# *ORDRE DU JOUR*

- Rapport du Président de la Gérance
- Rapport du Conseil de Surveillance

## ***DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE***

- Approbation des comptes annuels de l'exercice 2024
- Affectation du résultat de l'exercice 2024 et fixation du dividende
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2024
- Conventions réglementées
- 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
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance
- Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux
- 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
- 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
- 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
- Nomination de Monsieur Wolf-Henning Scheider en qualité de membre du Conseil de Surveillance
- Rémunération du Conseil de Surveillance

## ***DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE***

- Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions
- Pouvoirs pour les formalités

# MESSAGE DU PRÉSIDENT



**MADAME, MONSIEUR,  
CHER(E) ACTIONNAIRE,**

J'ai le plaisir de vous convier à notre Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin, qui se tiendra le **vendredi 16 mai 2025 à 9 heures, au Zénith d'Auvergne à Cournon**.

L'Assemblée générale est un moment fort de la vie de votre entreprise. Nous y partageons des informations importantes sur l'actualité de Michelin et prenons des décisions structurantes pour son avenir.

Grâce à votre présence, c'est également un temps d'échange lors duquel nous veillons à apporter des réponses aux questions que vous nous posez et à créer les conditions d'un véritable dialogue, guidé par notre valeur de respect pour les actionnaires.

Nous aurons l'occasion de revenir sur l'exercice 2024 réalisé par Michelin. Votre entreprise poursuit le déploiement de sa stratégie « Michelin in Motion » en progressant sur les dimensions du développement des personnes, de la performance économique et financière et de la protection de la planète et de ses ressources.

Nous proposerons dans ce cadre un dividende de 1,38 € par action au titre de l'exercice 2024, en progression par rapport à l'exercice précédent.

Vous trouverez dans ce document les modalités pratiques de votre participation, ainsi que l'ordre du jour et les projets de textes des résolutions soumises à votre approbation.

Je vous remercie par avance de l'attention que vous y porterez.

Dans l'attente de vous retrouver le 16 mai prochain, je vous adresse, Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire, mes sincères salutations.

**II**  
**L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
EST UN MOMENT FORT DE  
LA VIE DE VOTRE  
ENTREPRISE !**

**Florent Menegaux**  
Président du groupe Michelin

# DATES CLÉS

## **DATES CLÉS À RETENIR POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE 2025**

### **VENDREDI 18 AVRIL 2025**

#### **À 9 H 30**

Ouverture du site de vote de Société Générale (Voxaly) :

<https://michelin.voteassemblee.com>

### **LUNDI 12 MAI 2025**

Date limite de réception des questions écrites.

### **MARDI 13 MAI 2025**

Date limite de réception des formulaires de vote papier.

### **MERCREDI 14 MAI 2025**

Date limite d'inscription en compte de vos actions pour pouvoir participer à l'Assemblée générale ("Record Date").

### **JEUDI 15 MAI 2025**

#### **À 15 HEURES**

Date limite de vote électronique (fermeture du site Voxaly).

### **VENDREDI 16 MAI 2025**

#### **À 9 HEURES**

Assemblée générale de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, retransmise en direct sur le site :

<https://www.michelin.com/investisseurs/assemblee-generale>

Questions à distance, le jour de l'évènement :  
[questionAG@michelin.com](mailto:questionAG@michelin.com)

### **VENDREDI 23 MAI 2025**

Mise en paiement du dividende.

# **COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?**

Les actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (« la Société ») sont avisés qu'une **Assemblée générale mixte se tiendra le vendredi 16 mai 2025 à 9 heures, au Zénith d'Auvergne, 24, rue de Sarliève, 63800 Cournon-d'Auvergne.**

L'événement sera également retransmis dans son intégralité en direct sur le site internet de la Société à la page : <https://www.michelin.com/investisseurs/assemblee-generale>.

La connexion sera disponible à partir de 8 h 30 et la retransmission débutera à 9 h 00.

Pour accéder à cette retransmission, l'actionnaire devra préalablement renseigner quelques informations personnelles et s'enregistrer à l'aide d'une adresse e-mail.

Cette diffusion ne permettra ni vote à distance, ni question via le *chat* de la plateforme.

Pour toute question à distance se référer au point 4 du chapitre A - Participation à l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale mixte se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent.

## **A – PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

Les actionnaires souhaitant assister à cette Assemblée, voter à distance ou se faire représenter devront justifier de la propriété de leurs actions au deuxième jour ouvré (« record date » de vote) précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit le 14 mai 2025, zéro heure, heure de Paris) par l'inscription en compte de leurs actions à leur nom. Les actions de la Société étant exclusivement au nominatif, il est rappelé que tous les actionnaires, quel que soit leur lieu de résidence, sont enregistrés avec un identifiant nominatif Michelin.

Ainsi, seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au 14 mai 2025, zéro heure, heure de Paris, dans les conditions prévues à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce et rappelées ci-dessus, pourront participer à cette Assemblée dans les conditions ci-après.

## Comment participer à l'Assemblée générale ?

A – Participation à l'Assemblée générale

### 1. LES ACTIONNAIRES DÉSIRANT ASSISTER PERSONNELLEMENT ET PHYSIQUEMENT À CETTE ASSEMBLÉE POURRONT DEMANDER À L'AVANCE UNE CARTE D'ADMISSION :



soit par **voie électronique** selon les indications fournies lors de l'envoi du courriel de Société Générale du 18 avril 2025 comportant l'avis de convocation ;



soit en **renvoyant le formulaire de vote** papier envoyé par la Société le 18 avril 2025, en noircissant la case « Je désire assister à cette Assemblée », en utilisant l'enveloppe réponse fournie avec leur avis de convocation.

### 2. LES ACTIONNAIRES N'ASSISTANT PAS PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE ET SOUHAITANT VOTER À DISTANCE, POURRONT LE FAIRE :

#### ■ par voie électronique jusqu'au 15 mai 2025 (15 h 00) :

- pour les actionnaires au nominatif pur (*détenant leurs actions chez Société Générale*) : ils devront se munir de leurs code d'accès et mot de passe habituels pour voter sur <https://sharinbox.societegenerale.com>,
- pour les actionnaires au nominatif administré (*détenant leurs actions dans une autre banque que Société Générale*) : ils devront se munir de leurs code d'accès et mot de passe reçus par e-mail avec l'avis de convocation, pour voter sur <https://michelin.voteassemblee.com>.
- Tout actionnaire qui n'aurait pas demandé à être e-convoqué et qui souhaiterait donner ses instructions par voie électronique, pourra adresser une demande à [generalmeeting.michelin@sgss.socgen.com](mailto:generalmeeting.michelin@sgss.socgen.com), en précisant ses nom, prénom, adresse e-mail, date de naissance, au plus tard 35 jours avant l'Assemblée générale.

Le site Internet de vote sera ouvert du 18 avril 2025, 9 h 30 au 15 mai 2025, 15 h 00, heure de Paris.

Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre les derniers jours pour voter afin d'éviter d'éventuels engorgements des communications par Internet.

La Société informe ses actionnaires que le vote électronique à distance étant possible jusqu'à la veille de l'événement (15 mai 2025, 15 h 00), elle ne proposera pas de vote à distance le jour de l'Assemblée ;

#### ■ par voie postale au moyen de l'enveloppe réponse jointe au formulaire, le formulaire de vote devra être parvenu à Société Générale au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'Assemblée, soit le 13 mai 2025.

### Procédure de vote spécifique au nominatif administré, pour les investisseurs résidents et non-résidents fiscaux français

La Société rappelle aux intermédiaires financiers et prestataires de votes, notamment les professionnels non-résidents, impliqués dans le processus de vote au nominatif administré, des pratiques de marché qui doivent être utilisées et respectées.

Lors de la première inscription des actions sur le registre au nominatif administré, la Société, via son prestataire Société Générale, attribue à l'actionnaire un numéro d'identification unique (ex. : 1234567-89), qu'il adresse directement au

conserveur participant d'Euroclear France en charge du processus d'inscription. Ce numéro doit être ensuite communiqué par le participant d'Euroclear France tout au long de la chaîne de conservation dans la vie courante du titre et tout au long de la chaîne de vote jusqu'au client final, il est obligatoire pour l'enregistrement du vote et pour éviter le rejet de celui-ci.

### **3. LES ACTIONNAIRES SOUHAITANT DONNER MANDAT : CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DES ARTICLES R. 225-79 ET SUIVANTS ET R. 22-10-24 DU CODE DE COMMERCE, TOUT ACTIONNAIRE SOUHAITANT DONNER MANDAT À UNE PERSONNE OU AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE POURRA LE FAIRE :**

- **Par voie électronique**, soit via le site de vote sécurisé <https://michelin.voteassemblee.com> en choisissant l'option « Je n'assisterai pas à l'Assemblée générale et souhaite donner pouvoir à une personne dénommée », soit par e-mail à l'adresse suivante : **mandatAG@michelin.com**, en précisant ses nom, prénom, adresse et identifiant nominatif Michelin, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué.
- **Par voie postale**, en complétant et en renvoyant à l'aide de l'enveloppe réponse le formulaire de vote en ayant coché la case « Je donne pouvoir à », et en indiquant de la manière la plus lisible possible les nom, prénom et adresse du mandataire.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard le 13 mai 2025 à 23 h 59 pourront être prises en compte à cette adresse, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

### **4. LES ACTIONNAIRES SOUHAITANT POSER LEURS QUESTIONS AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE, ONT PLUSIEURS POSSÉTÉS :**

- **Questions écrites** : conformément à l'article R. 225-84 du Code de commerce, l'actionnaire qui souhaite poser des questions écrites doit, au plus tard le quatrième jour ouvré précédent la date de l'Assemblée, soit le 12 mai 2025, adresser ses questions au Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception en précisant ses nom, prénom et identifiant nominatif Michelin. Les réponses aux questions écrites seront disponibles sur le site Internet de la Société, à l'issue de l'Assemblée générale, soit dès le 16 mai 2025.
- **Questions libres (à distance, avant et le jour de l'événement, par voie électronique)** : l'actionnaire adressera sa question via l'adresse e-mail dédiée à cette occasion, **questionAG@michelin.com**, en indiquant ses nom, prénom et identifiant nominatif Michelin. Cette adresse sera disponible dès le 14 mai 2025, 9 h 00 et jusqu'au début de la séance d'échanges lors de l'Assemblée du 16 mai 2025. Les questions posées seront traitées et regroupées par une cellule de modération. La Société fera son possible pour répondre à un maximum de questions dans le temps alloué, en priorisant les questions en séance. À l'inverse des réponses aux questions écrites entrant dans le cadre de l'article R. 225-84 du Code de commerce, les réponses aux questions libres posées en séance et à distance ne seront pas publiées sur le site Internet de la Société.

## **Comment participer à l'Assemblée générale ?**

B – Demande d'inscription de projets de résolution ou de points

## ***B – DEMANDE D'INSCRIPTION DE PROJETS DE RÉSOLUTION OU DE POINTS***

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la fraction du capital prévue par les dispositions légales et réglementaires peuvent requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions ou de points dans les conditions des articles R. 225-71, R. 225-73 et R. 22-10-22 du Code de commerce. Les demandes d'inscription de projets de résolutions ou de points à l'ordre du jour doivent être envoyées par les actionnaires, en précisant leur identifiant nominatif Michelin, au Président de la Gérance, Compagnie Générale des Établissements Michelin, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception, et parvenir à la Société au plus tard le vingt-cinquième jour qui précède la date de l'Assemblée, soit au plus tard le 21 avril 2025.

Chacune des demandes doit être accompagnée, selon le cas, du texte des projets de résolution adressés, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs, ou de la motivation du point adressé.

En outre, l'examen par l'Assemblée des projets de résolutions et des points déposés par les actionnaires est subordonné au maintien de l'inscription en compte des titres des auteurs au deuxième jour ouvré précédent l'Assemblée, soit au 14 mai 2025, zéro heure, heure de Paris.

Le texte des projets de résolutions présentés par les actionnaires sera publié sans délai sur le site Internet de la Société <https://www.michelin.com/investisseurs/assemblee-generale>

## ***C – DOCUMENTS MIS À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES***

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, tous les documents qui doivent être tenus à la disposition des actionnaires dans le cadre des Assemblées générales seront disponibles, au siège social de la Société, Compagnie Générale des Établissements Michelin, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, à compter de la publication de l'avis de convocation ou

quinze jours avant l'Assemblée selon le document concerné, et, pour les documents prévus à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce, sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/investisseurs/assemblee-generale> au plus tard le vingt et unième jour précédent l'Assemblée, soit le 25 avril 2025.

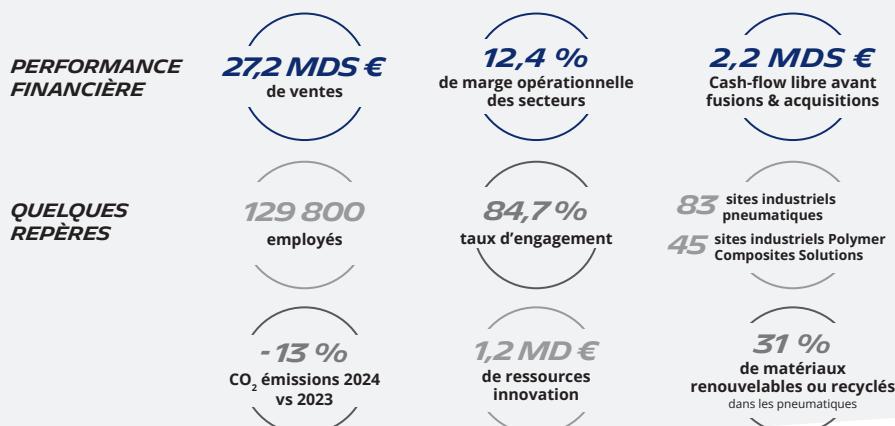
## ***D – CONFIRMATION DE PRISE EN COMPTE DU VOTE***

Les actionnaires pourront s'adresser à Société Générale à l'adresse [generalmeeting.michelin@sgss.socgen.com](mailto:generalmeeting.michelin@sgss.socgen.com) pour demander la confirmation de la prise en compte de leur vote dans les délibérations. Toute demande d'un actionnaire formulée en ce sens doit intervenir dans les

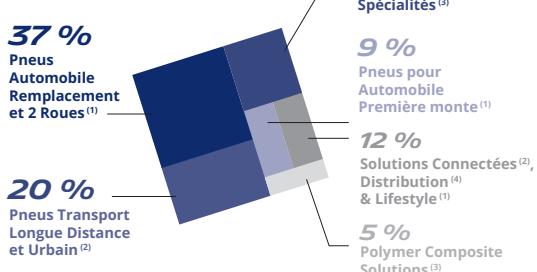
trois mois suivant la date de l'Assemblée (accompagnée des nom, prénom et identifiant nominatif Michelin). Société Générale y répondra, au plus tard, dans les 15 jours après la réception de la demande de confirmation.

Le Président de la Gérance

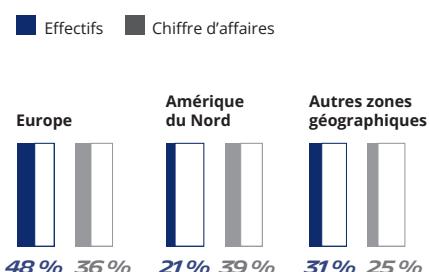
# CHIFFRES CLÉS 2024 DU GROUPE MICHELIN



## RÉPARTITION DES VENTES PAR ACTIVITÉS



## RÉPARTITION DES EFFECTIFS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES



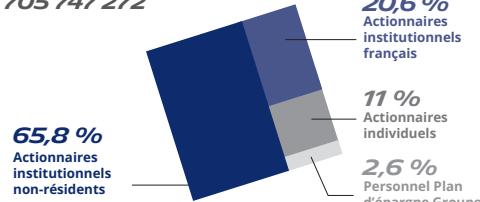
(1) Segment de Reporting 1, (2) Segment de Reporting 2, (3) Segment de Reporting 3.  
(4) Allouée aux 3 segments de Reporting au prorata des activités.

## RÉPARTITION DU CAPITAL (au 31/12/2024)

### % CAPITAL

Nombre d'actions :

**705 747 272**



## MONTANT DU DIVIDENDE

**1,38 €**

**PAR ACTION AU TITRE DE L'EXERCICE 2024**

Soumis à l'approbation  
de l'Assemblée générale 2025

# EXPOSÉ SOMMAIRE

Clermont-Ferrand, le 12 février 2025

## COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Démontrant sa capacité à s'adapter à des marchés incertains, Michelin enregistre en 2024 un résultat opérationnel des secteurs de 3,4 milliards € et un cash-flow libre de 2,2 milliards €.

Les ventes du Groupe et le résultat opérationnel des secteurs ont bénéficié d'une solide amélioration de l'effet mix, malgré des volumes en retrait. La marge est stable à taux de change constants, à 12,6 %.

- Les ventes totalisent 27,2 milliards €, avec un effet mix très positif de 1,9 % reflétant l'approche valeur du Groupe.
- Les volumes de pneus sont en baisse de 5,1 % en raison du déclin simultané de la Première monte dans tous les secteurs, de l'intensification de la concurrence sur les marchés de masse et de contraintes conjoncturelles dans les Activités de spécialités.
- Michelin renforce ses positions de marché dans les régions et secteurs ciblés, notamment les pneus Tourisme 18 pouces et plus, les flottes de transport de référence, ainsi que les pneus miniers et avion.
- Le résultat opérationnel des secteurs s'établit à 3,4 milliards € avec une marge stable à 12,6 % à taux de change constants, favorisé par l'enrichissement du mix et par l'amélioration de la performance opérationnelle en dépit d'un faible taux de charge des capacités industrielles.
- L'effet de change a pénalisé les ventes de 1,0 % et le résultat opérationnel des secteurs de 2,0 %, la plupart des devises ayant baissé par rapport à l'euro.

Le segment **Automobile et Deux-roues (SR1)** enregistre une marge opérationnelle de 13,1 %. En dépit de volumes pénalisés par le ralentissement de la Première monte, elle est soutenue par un fort enrichissement du mix des ventes, avec désormais 65 % des ventes tourisme MICHELIN réalisées en dimensions 18 pouces et plus.

Le segment **Transport routier (SR2)** confirme le rétablissement de sa marge opérationnelle, à 9,0 %, grâce à une approche sélective des marchés et une revalorisation des offres de produits et de solutions. Le résultat opérationnel augmente de 26 % malgré l'impact du ralentissement des marchés de Première monte en

Europe (- 20 %) et en Amérique du Nord et Centrale (- 11 %).

Le segment **Spécialités (SR3)** a subi une baisse conjoncturelle des ventes et de marge opérationnelle, en raison du recul marqué des marchés Première monte dans les activités Agricole et Construction, et de contraintes ponctuelles sur le marché minier. Les activités Avion et *Polymer Composite Solutions* sont en croissance. Sur des marchés aux fondamentaux prometteurs, le Groupe renforce ses positions.

**Le Groupe renforce sa position financière grâce à une forte génération de trésorerie.**

- Le cash-flow libre avant acquisitions s'élève à 2,2 milliards €, avec un EBITDA représentant 19,7 % des ventes, en hausse de 0,3 point.
- Le résultat net est en légère baisse, à 1,9 milliard €.
- Un dividende de 1,38 € par action sera soumis à l'Assemblée générale.

**Florent Menegaux, Président :** « Mes premiers mots s'adressent à l'ensemble de nos équipes dans le monde, qui font preuve au quotidien d'un engagement sans faille. Je tiens à les saluer. Nos résultats 2024 sont solides, et ce, dans un contexte économique et géopolitique particulièrement instable. Pour maintenir notre compétitivité, nous avons également dû prendre des décisions de restructurations industrielles fortes et difficiles, en Pologne, en Chine, au Sri Lanka et en France. Michelin continue à déployer sa stratégie Michelin in Motion 2030. »

### Guidance

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 milliard €.

Le Groupe maintient ses objectifs pour 2026 tels que communiqués lors de sa Journée Investisseurs 2024.

## CHIFFRES CLÉS

(en millions €)	2024	2023	2022
Ventes	27 193	28 343	28 590
Résultat opérationnel des secteurs	3 378	3 572	3 396
Marge opérationnelle des secteurs	12,4 %	12,6 %	11,9 %
- dont Automobile, Deux-roues et distribution associée <sup>(1)</sup>	13,1 %	13,2 %	12,1 %
- dont Transport routier et distribution associée <sup>(1)</sup>	9,0 %	6,8 %	8,6 %
- dont Activités de spécialités et distribution associée <sup>(1)</sup>	14,6 %	17,3 %	14,9 %
Autres produits et charges opérationnels	(747)	(920)	(375)
Résultat opérationnel	2 631	2 652	3 021
Résultat net	1 890	1 983	2 009
Résultat net par action	2,65 €	2,77 €	2,81 €
Dividende par action <sup>(2)</sup>	1,38 €	1,35 €	1,25 €
EBITDA des secteurs	5 361	5 489	5 262
Investissements hors acquisitions	2 182	2 236	2 141
Endettement net	3 112	3 281	4 320
Ratio d'endettement net	16,7 %	18,3 %	25,2 %
Cash-flow libre <sup>(3)</sup>	2 225	2 343	(180)
Cash-flow libre avant acquisitions	2 225	3 009	(104)
ROCE <sup>(4)</sup>	10,5 %	11,4 %	10,8 %
Effectif inscrit <sup>(5)</sup>	129 800	132 500	132 200

(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 intégrée au secteur « Automobile, Deux-roues et distribution associée » pour refléter l'organisation du Groupe. Les données 2022 sont à l'ancien périmètre, avec l'activité Deux-roues intégrée au segment « Activités de spécialités et distribution associée ».

(2) Dividende 2024 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2025.

(3) Cash-flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités d'investissement retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts.

(4) Pour le calcul du ROCE, sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence. Le ROCE est calculé après impôts, sur la base d'un taux standard de 23 % pour l'exercice 2024, afin de se rapprocher du taux d'impôt effectif (à comparer d'un taux standard de 25 % en 2022 et 2023).

(5) Fin de période.

## ÉVOLUTION DES MARCHÉS

### TOURISME CAMIONNETTE & DEUX-ROUES

2024/2023 (en nombre de pneus)	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord & centrale	Chine	Total Monde
Première monte	- 7 %	- 2 %	+ 3 %	- 2 %
Remplacement	+ 9 %	+ 2 %	- 1 %	+ 4 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

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 %.

## Exposé sommaire

Évolution des marchés

### Tourisme Camionnette – 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 en Corée du Sud).

En **Europe** la baisse du marché déjà observée chaque trimestre (T1 - 1 %, T2 - 7 %, T3 - 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'intérêt 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, conduisent 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 (T1 + 6 %, T2 + 3 %, T3 - 4 %), les exportations ne parvenant plus à compenser la baisse de plus en plus marquée de la demande intérieure.

Sur le quatrième trimestre, le marché est redevenu significativement positif (+ 7 %), à la faveur d'un vaste plan de stimulation de l'économie par la demande annoncée fin septembre par la banque centrale et le gouvernement Chinois.

### Tourisme Camionnette – 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 %).

En **Europe**, la hausse du marché sur le premier semestre (+ 6 %) s'est accentuée au 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 1<sup>er</sup> janvier 2025 et finalement reportée d'un an ;
- la relative faiblesse de l'OE ;
- 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 dynamisé 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 le 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 en dimensions 18 pouces et plus.

## Deux-roues

Sur le segment Motorisé, après un premier semestre pénalisé par les mauvaises conditions météorologiques, le second semestre a marqué un rebond sur les segments Moto loisir et Scooter premium.

Concernant le segment Vélo, le marché reste fragile, particulièrement en Première monte qui a vu une consolidation du secteur s'opérer depuis 2023.

## POIDS LOURD (RADIAL & BIAS)

2024/2023 (en nombre de pneus)	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Total Monde (hors Chine)
Première monte	- 20 %	- 11 %	+ 24 %	- 7 %
Remplacement	0 %	+ 7 %	+ 5 %	+ 3 %

(1) Y compris la Turquie et l'Europe orientale.

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).

## Première monte

En Première monte, le **marché mondial hors Chine** est en retrait de 7 %.

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 1<sup>er</sup> janvier 2024 de la nouvelle norme anti-pollution qui avait fortement tiré la demande en 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<sub>2</sub>.

## Remplacement

En Remplacement, le **marché mondial sell-in hors Chine** est en hausse de 3 % à fin décembre 2024.

En **Europe**, la demande est stable par rapport à 2023. Dans un contexte de tonnes transportées globalement stable, la demande progresse sur les marchés d'Europe occidentale (+ 6 %), tandis que l'Europe centrale et orientale est en baisse, pénalisée par un marché turc en fort retrait (- 18 %).

d'imports massifs en anticipation de la hausse des droits anti-dumping sur les produits en provenance de Thaïlande. Elle s'est ensuite normalisée 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.

En **Amérique du Nord**, la demande est en hausse de 7 % à fin décembre, avec une saisonnalité marquée par les variations de stocks. Le marché a enregistré jusqu'à fin juillet une croissance supérieure à 15 % en raison

dans les autres Régions où le Groupe opère, les marchés sont en hausse de 2 %, dont + 3 % en Inde.

## Exposé sommaire

Ventes et résultats

### Activités de spécialité

**Mines** : le besoin d'équipement en pneus miniers reste soutenu sur le long terme par des besoins croissants d'extraction de minéraux. Cependant, le marché pneumatique a été pénalisé en 2024 par l'importante réduction des stocks opérée par les opérateurs miniers, dans un contexte de chaînes d'approvisionnement normalisées 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.

**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 (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) destinés à de multiples verticales de marchés, la demande mondiale traduit une phase de normalisation liée au déstockage dans la chaîne de valeur.

## VENTES ET RÉSULTATS

### 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...),
- 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

## RÉSULTATS

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 lesquels 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 Monté, dont les marchés ont été en retrait, et un mix géographique positif ;

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).

- 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.

## Exposé sommaire

Ventes et résultats

## POSITION FINANCIÈRE NETTE

Au 31 décembre 2024, le cash-flow libre après acquisitions est de + 2 225 millions €, contre + 2 343 millions € au 31 décembre 2023. Cette relative stabilité s'explique d'une part par une variation du besoin en fonds de roulement défavorable, notamment sous l'effet du renchérissement des stocks tiré par la hausse du coût des matières premières, et d'autre part par l'absence en 2024 d'acquisition significative.

Au 31 décembre 2024, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 16,7 %, correspondant à un endettement financier net de 3 112 millions €, en diminution de 169 millions € par rapport au 31 décembre 2023.

## INFORMATION SECTORIELLE

(en millions €)	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Automobile et Deux-roues <sup>(1)</sup>	14 667	14 859	1 917	1 968	13,1 %	13,2 %
Transport routier <sup>(1)</sup>	6 599	6 941	597	474	9,0 %	6,8 %
Activités de spécialités <sup>(1)</sup>	5 927	6 543	864	1 130	14,6 %	17,3 %
<b>GROUPE</b>	<b>27 193</b>	<b>28 343</b>	<b>3 378</b>	<b>3 572</b>	<b>12,4 %</b>	<b>12,6 %</b>

(1) Et distribution associée.

NB : 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 secteur « Automobile, Deux-roues et distribution associée » pour refléter l'organisation du Groupe.

### Automobile et Deux-roues

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.

En dépit de cette diminution des volumes et d'un effet prix globalement négatif du fait des clauses dans les contrats indexés passés avec les constructeurs, le secteur 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 accroît son impact sur les ventes du secteur et maintient sa contribution à son résultat, globalement neutre.

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).

### Transport routier

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 faiblement 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. Les activités de Solutions Connectées, regroupées sous la marque *Michelin Connected Fleet*, poursuivent leur progression basée principalement sur un pilotage plus strict et

une meilleure efficacité opérationnelle. Elles contribuent positivement au résultat du secteur.

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).

## Activités de spécialités

Les **ventes** du secteur opérationnel des activités de Spécialités et distribution associée 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 %.

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).

**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 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 a annoncé en décembre son retrait des activités de pneus bias et de 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 accroît 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 au mix de la ligne business.

## Exposé sommaire

### Ventes et résultats

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 terme ne sont pas remises en question.

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024 a été autorisée par le Président de la Gérance le 11 février 2025. À la date du présent communiqué, les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport des commissaires aux comptes est en cours d'émission.

## PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Le Groupe est reconnu pour son engagement et ses performances, qu'elles soient environnementales, sociétales ou relatives à sa gouvernance.

## NOTATIONS AU 12 FÉVRIER 2025

Agences de notation	Sustainalytics	MSCI	CDP	Moody's ESG	ISS ESG	Ecovadis
Scores <sup>(1)</sup>	Negligible Risk 9,6	AAA	A- Climate change	B Water security	73/100	B-Prime 79/100 Gold

(1) Tous les détails relatifs à la position et distribution des scores sont disponibles sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com).

## PLAN STRATÉGIQUE MICHELIN IN MOTION 2030

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie *Michelin in Motion 2030* confirmée lors de sa Journée Investisseurs de mai 2024.

### Ambitions « People »

	Indicateurs	2024	2023	2022	Ambitions 2030
Être une référence mondiale pour l'engagement des employés	Taux d'engagement	84,7 %	83,5 %	82,5 %	> 85 %
Être une référence mondiale pour la sécurité au travail	TCIR <sup>(1)</sup>	1,03	1,01	1,07	< 0,5
Être une référence pour la diversité et l'inclusion au sein des équipes	IMDI <sup>(2)</sup>	73	72	70	80 points sur 100
Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients	NPS Partenaires	40,2	42,7	41,6	(+ 10 pts vs 2020) 50

(1) Total Case Incident Rate : nombre d'accidents et maladies professionnelles pour 200 000 heures travaillées.

(2) Indicateur de management des diversités et de l'inclusion.

## Être une référence mondiale pour l'engagement des employés

Le taux d'engagement exprime la confiance des collaborateurs envers le Groupe Michelin. Il a progressé de 1,2 point en 2024 pour atteindre 84,7 %. Cette augmentation est particulièrement remarquable dans un environnement social, économique et géopolitique instable, qui requiert une forte agilité de la part des équipes.

## Être une référence mondiale pour la sécurité au travail

Les activités nouvellement acquises, notamment dans le domaine des *Polymer Composite Solutions*, continuent d'être progressivement intégrées dans le TCIR. Bien qu'en légère dégradation faciale sur l'année, le TCIR est cependant stable à périmètre et à nombre d'heures travaillées comparables. Les activités de *Polymer Composite Solutions* progressent comme annoncé, mais ne sont pas encore au niveau de sécurité des usines pneumatique.

L'année 2024 a été marquée par une réduction significative du nombre d'accidents graves de l'ordre de 17 %, en particulier de 37 % dans le domaine de la Distribution et des Services.

## Être une référence mondiale pour la diversité et l'inclusion au sein des équipes

Démontrant l'engagement du Groupe en faveur de la Diversité et de l'Inclusion, l'IMDI est en augmentation de 1 point par rapport à 2023. Parmi les composantes ayant progressé significativement en 2024, se trouvent le nombre de femmes dans des postes à haut niveau de responsabilité, l'acceptation des diversités, ainsi que la promotion dans des positions de management des personnes ayant été engagées comme opérateurs de production.

## Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour les clients du Groupe

Le NPS Partenaires est en retrait de 2,5 points par rapport à 2023. Cette baisse provient essentiellement de la Première monte des activités Hors-la-route (Agricole, Construction, Manutention), dans un contexte de ralentissement significatif de la demande, ainsi que des difficultés d'approvisionnement ponctuelles de certains distributeurs européens en lien avec la réorganisation de Centres de Services aux clients.

Le facteur clé de la satisfaction client reste la qualité exceptionnelle des produits commercialisés par le Groupe, associée à la renommée de la marque MICHELIN.

## AMBITIONS « PROFIT »

Indicateurs	2024	2023	2022	Ambitions 2030
Réaliser une croissance significative de nos ventes	Croissance annuelle moyenne des ventes entre 2023 et 2030	Chiffre d'affaires 27,2 Mds €	Chiffre d'affaires 28,3 Mds €	Chiffre d'affaires 28,6 Mds €
Assurer une création de valeur continue	ROCE <sup>(1)</sup>	10,5 %	11,4 %	10,8 %
Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Indicateur de vitalité de la marque <sup>(2)</sup>	72	73	68 + 5 pts vs 2020
Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services	Indicateur de vitalité des offres <sup>(3)</sup>	29,4 %	30,8 %	31,0 %
				> 30 %

**(1)** ROCE Groupe : les goodwills, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence sont réintégrés dans l'actif économique. Le résultat après impôts réintègre l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence et prêts associés.

**(2)** Indicateur composite pour mesurer la vitalité de la marque.

**(3)** Part des produits et services lancés sur les trois dernières années dans les ventes annuelles.

**(4)** Taux de croissance annuel moyen 2023-2030

## Exposé sommaire

Ventes et résultats

### Réaliser une croissance significative des ventes

En 2024, les ventes totales du Groupe à parité constante sont en retrait de 3,1 %, principalement en raison d'une baisse des volumes vendus dans un contexte économique difficile, notamment dans toutes les activités Première monte, que ce soit Automobile, Poids lourds ou engins agricoles et de construction. Cette baisse des volumes vendus n'est que partiellement compensée par un mix produit très solide, traduisant la performance des ventes sur les segments à plus forte valeur ajoutée. Le Groupe continue par ailleurs de déployer sa stratégie de croissance dans les activités de *Polymer Composite Solutions* et de *Solutions Connectées* pour les flottes de transport, activités dont les taux de croissance sont structurellement bien orientés.

### Assurer une création de valeur continue

Le ROCE s'élève à 10,5 % pour l'exercice 2024, conformément aux ambitions du Plan stratégique, traduisant l'engagement du Groupe de délivrer chaque année une création de valeur significative pour toutes ses parties prenantes.

La baisse par rapport à 2023 s'explique par la diminution du résultat opérationnel des secteurs, ainsi que par l'effet de cessions d'actifs, notamment chez les co-entreprises Symbio et TBC, qui avaient eu un effet favorable sur le ROCE de 2023.

### Maintenir la puissance de la marque MICHELIN

L'indice de vitalité de la marque se maintient globalement par rapport à 2023 (- 1 point) et affiche une hausse significative de 12 points par rapport à 2020.

Dans les huit pays ayant bénéficié en 2024 de la nouvelle campagne de marque, l'indice est resté stable, malgré un paysage médiatique saturé par les Jeux Olympiques à Paris et l'Euro 2024 de football.

L'objectif initial de + 5 points par rapport à 2020 ayant été dépassé, l'objectif est de maintenir ce haut niveau, tout en renforçant la visibilité des solutions innovantes de Michelin dans tous les canaux de communication.

### Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services

Avec un résultat à 29,4 % sur l'année 2024, l'indice de vitalité des offres est très légèrement en deçà de l'objectif de 30 % minimum. Si les secteurs Automobile et Deux-roues ont un renouvellement rapide et régulier de leur plan produit, les activités de type B2B (Poids lourds, Agricole, Construction, Minier) s'inscrivent davantage dans le temps long avec des renouvellements moins fréquents.

En 2025, le Groupe déploie un plan produit ambitieux, avec notamment le lancement des gammes MICHELIN Primacy 5 et MICHELIN CrossClimate 3 en Tourisme camionnette, ainsi que MICHELIN X-Line Grip et MICHELIN X-Line Energy 3 en Poids lourd.

## AMBITIONS « PLANET »

	Indicateurs	2024	2023	2022	Ambitions 2030
Atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l'industrie et l'énergie	Émissions de CO <sub>2</sub> scopes 1 & 2 vs 2019 <sup>(2)</sup>	- 37 %	- 28 %	- 20 %	- 47 % <sup>(2)</sup>
Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (scope 3) vs 2020	+ 4,3 %	+ 2,9 %	+ 1,8 %	+ 10 %
Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale des sites industriels	I-MEP <sup>(1)</sup> vs 2019	- 17,4 %	- 16,1 %	- 11,2 %	- 1/3
Atteindre 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés dans les pneus	Taux de matériaux renouvelables ou recyclés	31 %	28 %	30 %	40 %

(1) i-MEP (Industrial – Michelin Environmental Performance). Cet indicateur est l'outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe pour les dix prochaines années. Il permet une lecture simplifiée des impacts en s'appuyant sur cinq axes prioritaires : la consommation d'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub>, la consommation de solvants organiques, les prélevements d'eau et la quantité de déchets générés. Cet indicateur est décrit plus précisément dans la note méthodologique du chapitre 4 de l'URD.

(2) Nouvelle cible Groupe à la suite de la validation par SBTi en juin 2024 de la trajectoire « alignée + 1,5 °C » à l'horizon 2030.

## **Atteindre zéro émission nette de CO<sub>2</sub> pour l'industrie et l'énergie d'ici 2050**

En juin 2024, SBTi (Science-Based Targets initiative) a validé les nouvelles cibles de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> présentées par le Groupe, 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.

Par conséquent, la cible exprimée en 2021 de réduction de 50 % des émissions de CO<sub>2</sub> en 2030 par rapport à 2010 sur les scopes 1 & 2, est remplacée par un objectif plus ambitieux de réduction de **47 % en 2030 par rapport à 2019**.

Sur l'année 2024, les émissions de CO<sub>2</sub> ont diminué de 13 % par rapport à 2023, grâce à :

- une diminution des volumes produits ;
- l'augmentation de la part de l'électricité renouvelable de 54 à 62 % de la consommation totale d'électricité (la part des énergies renouvelables dans la consommation totale d'énergie augmente de 24 % en 2023 à 29 % en 2024).

À fin 2024, le Groupe a ainsi diminué de 37 % ses émissions de CO<sub>2</sub> sur les scopes 1 et 2 par rapport à 2019, en ligne avec la nouvelle ambition de - 47 % en 2030 vs 2019.

## **Contribuer à atteindre zéro émission nette de CO<sub>2</sub> (usage)**

L'indice est en progression de 4,3 % par rapport à la référence de 2020, soit + 1,4 point par rapport à 2023.

Il est en croissance de 2,3 points par rapport à 2023 sur le segment Automobile, soutenu par les nouveaux produits de la marque MICHELIN DEFENDER 2 et LTX 2, E-PRIMACY et E-PRIMACY 2, le lancement du BFGOODRICH ALL-TERRAIN KO3 et du MICHELIN Alpin 7, ainsi que la croissance des gammes MICHELIN CROSSCLIMATE 2 et KLEBER QUADRAXER 3 & SUV.

Sur le segment Poids lourd, l'indice augmente de 0,3 point grâce à la croissance des gammes existantes MICHELIN XME Z/D et XM Z2/D2 en Amérique du Sud, de la gamme MICHELIN XM Z2 en Asie, des gammes MICHELIN X Incity EV pour bus urbains électriques, et du MICHELIN AGILIS 3 en Camionnette.

Sur le segment des Spécialités, la progression de 0,4 point par rapport à 2023 est tirée par la radialisation continue du marché Avion et l'introduction de nouveaux composants dans les pneus pleins du segment Manutention.

## **Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale des sites industriels**

L'i-MEP s'améliore de 1,3 point par rapport à 2023, soit une progression de 17,4 % par rapport à la référence de 2019, pour une ambition de 33 % d'ici 2030.

Ce progrès est d'autant plus significatif que la baisse des volumes produits a eu un impact négatif sur l'indicateur en raison de la part fixe de la consommation d'énergie dans les usines.

La trajectoire du Groupe vers son ambition 2030 est fondée sur :

- des feuilles de route validées par domaine (énergie/ CO<sub>2</sub>, COV, eau, déchets) avec des budgets d'investissement associés ;
- une sensibilisation accrue aux questions environnementales à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les domaines.

## **Atteindre 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés**

Le taux de matériaux renouvelables ou recyclés (TMRR) s'élève en 2024 à 31 %, soit une hausse de 3 points par rapport à 2023.

L'effet mix (augmentation du poids du caoutchouc naturel après la baisse significative subie en 2023) contribue à ce résultat pour 2 points, tandis que l'augmentation des volumes de matériaux renouvelables et recyclés autres que le caoutchouc naturel explique + 1 point.

Le Groupe poursuit sa feuille de route pour atteindre l'ambition de 40 % de matériaux renouvelables et recyclés en 2030, avec une attention particulière portée à la sécurisation des matières premières, l'accès aux élastomères renouvelables et recyclés, et la vitesse de mise en œuvre des matériaux renouvelables et recyclés dans les produits semi-finis et finis.

## Exposé sommaire

Faits marquants

# 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 start-ups à développer leurs démonstrateurs industriels plus rapidement et économiquement.
- La **NASA a sélectionné l'équipe Moon RACER**, dont fait partie Michelin aux côtés 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<sub>2</sub>, 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 Olszyn (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.

- Créeé 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 R. 117-04** en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> 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<sub>2</sub>.
- Michelin a procédé en mai 2024 à une **émission obligataire** libellée en euro pour un montant total de 1 milliard d'euros en deux tranches de 500 millions d'euros 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.
- 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 d'euros 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 d'euros. 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.

## Exposé sommaire

Faits marquants

## 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, Équité 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 reconnaît 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 lutte contre le changement climatique et la note B pour la sécurité de l'eau.
- 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 troisième 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.
- Crée en 2004 dans l'état de Bahia au Brésil, et vaste de près de 4 000 hectares, la **Réserve écologique 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 **33<sup>e</sup> victoire aux 24 Heures du Mans**, la 27<sup>e</sup> 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.

## Exposé sommaire

### Faits marquants

- 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 prédecesseur. Avec un impact environnemental réduit de 6 %, il s'aligne parfaitement avec la stratégie « Tout Durable » de Michelin.

*La liste complète des Faits marquants est disponible sur le site Internet du Groupe michelin.com.*

## Calendrier 2025

24 avril 2025	<b>Information trimestrielle au 31 mars 2025</b>
16 mai 2025	<b>Assemblée Générale mixte</b>
21 mai 2025	<b>Détachement du coupon</b>
23 mai 2025	<b>Mise en paiement du dividende</b>
24 juillet 2025	<b>Résultats premier semestre 2025</b>
22 octobre 2025	<b>Information trimestrielle au 30 septembre 2025</b>

## Coordonnées de contact

RELATIONS INVESTISSEURS	ACTIONNAIRES INDIVIDUELS	RELATIONS PRESSE
investor-relations@michelin.com	+33 (0) 4 73 32 23 05	+33 (0) 1 45 66 22 22
Guillaume Jullienne	Muriel Combris-Battut	groupe-michelin.service.de.presse@michelin.com
guillaume.jullienne@michelin.com	muriel.floc-hlay@michelin.com	
Flavien Huet	Elisabete Antunes	
flavien.huet@michelin.com	elisabete.antunes@michelin.com	
Benjamin Marcus		
benjamin.marcus@michelin.com		

### AVERTISSEMENT

Ce communiqué de presse ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet [michelin.com](http://michelin.com).

Ce communiqué peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations.

# *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.

## **RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N°S 1 À 13)**

### **EXPOSÉ DES MOTIFS DES 1<sup>RE</sup> ET 2<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTIONS**

- **Approbation des comptes annuels de l'exercice 2024**
- **Affectation du résultat de l'exercice 2024 et fixation du dividende**

Les 1<sup>re</sup> et 2<sup>è</sup>e 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 Commanditaires, 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 Commanditaires 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 ».

## Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n°s 1 à 13)

### 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 qui permettra le paiement d'un dividende de	973 931 235,36 € ;
	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 irrévocabile, 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 €) <sup>(2)</sup>
2021 <sup>(1)</sup>	803 387 025,00	4,50
2022	892 646 767,50	1,25
2023	965 193 387,75	1,35

<sup>(1)</sup> Pour une valeur nominale de 2 €, avant division par quatre de la valeur nominale intervenue en juin 2022.

<sup>(2)</sup> La totalité du dividende était éligible à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3<sup>e</sup> du Code général des impôts.

## Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n°s 1 à 13)

### **EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 3<sup>È</sup> RÉSOLUTION**

#### **■ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2024**

La 3<sup>è</sup> 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](http://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 4<sup>È</sup> 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.

## Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n°s 1 à 13)

### **EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 5<sup>e</sup> 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 5<sup>e</sup> 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<sup>(1)</sup>.

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 deux, 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.

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)

(1) La description détaillée de ces rachats figure au chapitre 6.5.6 du Document d'enregistrement universel 2024.

## Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 13)

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 donné 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 6<sup>E</sup> ET 7<sup>E</sup> 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.

## Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n°s 1 à 13)

### **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 8<sup>E</sup>, 9<sup>E</sup>, 10<sup>E</sup> ET 11<sup>E</sup> 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 (8<sup>e</sup> 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 (9<sup>e</sup> résolution),
  - Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité (10<sup>e</sup> résolution),
  - Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance (11<sup>e</sup> résolution).

Ces éléments de rémunération ont été établis conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2024 pour cet exercice<sup>(1)</sup> 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.

(1) Cf. le chapitre 3.3 du Document d'enregistrement universel 2023, pages 114 et suivantes.

## Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 13)

### **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.

### **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 12<sup>e</sup> RÉSOLUTION**

#### **■ Mandat de membres du Conseil de Surveillance**

La 12<sup>e</sup> 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.

## **Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions**

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n°s 1 à 13)

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 (12<sup>e</sup> 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 13<sup>È</sup> 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 1<sup>er</sup> janvier 2025.

### **RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N°s 14 ET 15)**

### **EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 14<sup>È</sup> RÉSOLUTION**

#### **■ Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions**

La 14<sup>è</sup> 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 (28<sup>è</sup> 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<sup>(1)</sup>.

(1) La description de ces opérations figure au chapitre 6.5.6 du Document d'enregistrement universel 2024.

## Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 14 et 15)

### **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, impératif 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.

### **EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 15<sup>e</sup> RÉSOLUTION**

#### **■ Pouvoirs**

La 15<sup>e</sup> 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 (14 <sup>e</sup> résolution)	10 % du capital	24 mois (mai 2027)
Rachat d'actions (5 <sup>e</sup> résolution)	70 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 55 €	18 mois (novembre 2026)

# GOUVERNANCE

## **COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (AU 31 DECEMBRE 2024)**

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



Barbara  
**DALIBARD**  
Présidente

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

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



**89 %**  
des membres  
sont indépendants<sup>(2)</sup>

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 Rémunerations  
et des Nominations

**45 %**  
de femmes<sup>(2)</sup>  
parmi les membres



**33 %**  
des membres sont  
de nationalité  
autre que française<sup>(2)</sup>

Aruna  
**JAYANTHI**  
Membre indépendant

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

Delphine  
**ROUSSY**  
Membre représentant  
les salariés

**8**  
réunions organisées  
en 2024



Wolf-Henning  
**SCHEIDER**  
Membre indépendant

Catherine  
**SOUBIE**  
Membre indépendant

Pascal  
**VINET**  
Membre indépendant

(1) Selon les critères définis par le code Apef/Medef.

(2) Hors membres représentant les salariés.

(3) Aux réunions du Conseil prévues en début d'exercice.

## Gouvernance

Les missions du conseil de surveillance

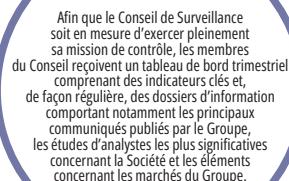
# **LES MISSIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

## **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.

## **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.



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.

**RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE :  
PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE VOTE  
POUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS****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 (12<sup>e</sup> 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.

## Gouvernance

### Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions

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<sup>(1)</sup> :
  - 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	Indépen- dance <sup>(1)</sup>	Comité(s)	Date initiale de nomination	Date de renouvel- lement <sup>(2)</sup>	Terme du mandat en cours (AGO) <sup>(3)</sup>		Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe
					mandat en cours	AGO <sup>(3)</sup>					
Barbara Dalibard		−	2008	2013 <sup>(2)</sup> 2015 <sup>(3)</sup> 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 	2020	2024	2028	4	1 600	Française	67	M	
Jean-Christophe Laourde		− Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	2024	2028 <sup>(4)</sup>	4	459	Française	49	M	
Thierry Le Hénaff		 Rémunérations et Nominations	2018	2022	2026	6	1 600	Française	61	M	
Monique Leroux		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 	2015 <sup>(5)</sup>	2018 2022	2026	9	4 000	Canadienne	70	F	
Delphine Roussy		− Rémunérations et Nominations	2020	2024	2028 <sup>(4)</sup>	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 	2020 <sup>(6)</sup>	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	

: Président(e) : Membre Référent : 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 1<sup>er</sup> 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.

## Gouvernance

Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions

# 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 (6<sup>e</sup> résolution) et du Conseil de Surveillance (7<sup>e</sup> résolution) pour l'exercice 2025<sup>(1)</sup>;
- les informations (8<sup>e</sup> résolution) concernant la rémunération des mandataires sociaux et les éléments individuels (9<sup>e</sup> à 11<sup>e</sup> résolutions) relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre de ce même exercice<sup>(2)</sup>.

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 (13<sup>e</sup> 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 (13<sup>e</sup> 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<sup>(3)</sup>.

Ce nouveau plafond n'entraînerait aucun changement des autres éléments de la politique de rémunération pour 2025<sup>(4)</sup> 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,

(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.

- 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.

## **APPROBATION DES COMPTES, CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOLICITÉES (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 (1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> 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 (4<sup>e</sup> 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 (2<sup>e</sup> résolution).

D'autre part, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions dans des conditions similaires à celle de la précédente autorisation (5<sup>e</sup> 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 (14<sup>e</sup> 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**

# *RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES*

## ***RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL***

(Assemblée Générale mixte du 16 mai 2025 – 14<sup>ème</sup> 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

# *RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES*

(en milliers € et en € par action, sauf mention  
contraire)

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social	356 680	357 061	357 059	357 479	352 874
Nombre des actions ordinaires existantes	713 360 344	714 121 800	714 117 414	714 958 226	705 747 272
<b>OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	797 951	959 769	1 010 962	1 790 853	1 797 318
Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	1 072 009	635 133	426 055	419 782	1 236 007
Impôt sur les bénéfices	(9 773)	18 811	(48 236)	19 112	(23 562)
Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1 010 644	584 192	544 575	272 053	1 216 874
<b>RÉSULTATS PAR ACTION</b>					
Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,52	0,86	0,66	0,56	1,78
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	1,42	0,82	0,76	0,38	1,72
Dividende attribué à chaque action	0,58	1,13	1,25	1,35	1,38 <sup>(1)</sup>
<b>PERSONNEL</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1	2	2	2	2
Montant de la masse salariale de l'exercice	2 280	3 190	2 603	3 502	2 712
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	645	838	765	867	744

(1) Montant soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025.

## **Mention d'information à destination des actionnaires individuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin**

### **Avis de convocation à l'Assemblée générale**

La Compagnie Générale de Établissements Michelin accorde une grande importance à la protection des données personnelles. Ici nous souhaitons vous informer de la manière dont nous collectons et utilisons les données de nos actionnaires individuels et les représentants de nos actionnaires institutionnels dans le monde entier.

#### **VOS DONNÉES PERSONNELLES EN TOUTE TRANSPARENCE**

Pour gérer notre relation avec vous, actionnaire, nous devons collecter et utiliser vos données personnelles.

Vos données personnelles (nom, prénom, date de naissance, adresse postale, adresse email, numéro de téléphone, votre nombre d'actions, nombre de voix) nous sont transmises par l'organisme auprès duquel vous avez acquis vos actions. Elles sont utilisées pour vous envoyer des communications en lien avec votre investissement, vous inviter à participer à des réunions d'actionnaires, pour vous envoyer les convocations et e-convocations aux Assemblées générales ainsi que pour tenir la documentation du Registre des actionnaires. Les bases légales de ces traitements sont respectivement, votre consentement, notre intérêt légitime et le respect de nos obligations légales.

Les données personnelles collectées pour la gestion de la relation avec les actionnaires sont recueillies de façon obligatoire sauf mention contraire dans le formulaire ou sur la plateforme numérique concernée.

En fonction de leurs besoins respectifs, les destinataires de tout ou partie de vos données sont le personnel Michelin en charge des relations avec les actionnaires, les personnels des prestataires concernés, le personnel de la Société Générale ainsi que les différents organismes officiels le cas échéant.

Nous conservons vos données durant la période de détention d'actions. Ces données pourront être ensuite archivées pour gérer les réclamations et contentieux en cours ainsi que pour répondre à nos obligations légales et/ou réglementaires ou encore pour répondre aux demandes des autorités autorisées à en faire la demande.

Vous disposez de certains droits concernant vos données. Il s'agit des droits suivants :

- le droit d'être informé ;
- le droit d'accéder à vos données ;
- le droit de corriger vos données ;
- le droit de définir le sort de vos données ;
- le droit d'introduire une réclamation auprès de la CNIL (Commission nationale informatique et libertés) dans le cas où vos demandes seraient insatisfaites.

Pour exercer l'un de ces droits, vous pouvez nous écrire à l'adresse suivante :

**Compagnie Générale des Établissements Michelin**

23, Place des Carmes-Déchaux - 63000 Clermont-Ferrand, France

Vous avez la possibilité d'écrire un courriel au service en charge de la protection des données personnelles à : [privacy.fr@michelin.com](mailto:privacy.fr@michelin.com).

La législation sur les données personnelles vous permet de bénéficier d'autres droits sur vos données cependant, pour respecter nos obligations légales, ces autres droits ne peuvent pas s'appliquer aux données personnelles de nos actionnaires. Il s'agit du droit de supprimer ses données (droit à l'oubli), du droit de limiter le traitement et du droit à la portabilité ainsi que du droit de s'opposer au traitement.



Conception graphique et réalisation

Contact : [fr-design\\_KPMGAdv@kpmg.fr](mailto:fr-design_KPMGAdv@kpmg.fr)

Crédit photo : Arthur De Tassigny

## ***GARDONS LE CONTACT RESTEZ INFORMÉS***

Retrouvez l'essentiel de nos publications  
mises à jour régulièrement

**<https://www.michelin.com/publications>**

---

Abonnez-vous directement en remplissant le formulaire sur notre  
espace Internet, **Actionnaires Individuels** pour être informé  
en temps réel et recevoir toutes nos communications par email.

**<https://www.michelin.com/investisseurs/actionnaire>**

---



**COMPAGNIE GÉNÉRALE  
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

23, Place des Carmes-Déchaux  
63000 Clermont-Ferrand – France

Appel gratuit pour la France

**0 800 716 161** Service & appel  
gratuit

actionnaires-individuels@michelin.com

**Site Internet : [www.michelin.com](http://www.michelin.com)**

Société en commandite par actions au capital de 352 873 636 €

