

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

La Gérance a reçu onze questions écrites de deux actionnaires et y répond ci-après.

Environnement

Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

- a) Dans le cadre de l'Accord de Paris, comment chacune de vos actions liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes de GES contribue-t-elle à votre objectif de décarbonation sur l'ensemble des scopes (pourcentage des émissions réduites grâce à l'action) ?
Quelle est la part des émissions négatives dans vos objectifs de décarbonation ?**

b) Pourriez-vous associer un montant d'investissement nécessaire à chacune des actions déployées, liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes, découlant de votre stratégie de décarbonation ?

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

Pour 2022, l'inventaire des émissions de CO₂, est le suivant :

- Scope 1 : Émissions de CO₂ issues des chaufferies des sites de production et de R&D, représentant 1,8 millions de tonnes de CO₂ en 2022,
- Scope 2 : Émissions de CO₂ issues de la génération de l'électricité et de la vapeur consommées par les sites de production et de R&D représentant 1,13 millions de tonnes de CO₂ en 2022,
- Scope 3 Essentiel : Émissions de CO₂ issues des catégories d'activité de la chaîne de valeur pertinentes pour le Groupe, représentant 16 millions de tonnes de CO₂ en 2022.
Scope 3 Facultatif : Émissions indirectes de CO₂ liées à l'usage des pneumatiques vendus, représentant environ 130 millions de tonnes de CO₂ en 2022.

Scopes 1 & 2. En 2022, les émissions de CO₂ des sites industriels du Groupe ont diminué de -21 % par rapport à 2019 (soit près de - 41 % par rapport à 2010). Ces progrès résultent d'une stratégie fondée sur deux axes : i) réduire la consommation d'énergie ii) faire évoluer le mix énergétique vers des énergies moins intensives en CO₂.

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

En 2022, les émissions de CO₂ ont baissé par rapport à 2021, sous l'effet de :

- la baisse de production de plus de 5 % ;
- l'amélioration de l'efficacité énergétique de 0,72 %, grâce à la mise en œuvre des bonnes pratiques (cuisson, mélangeage, gestion de l'air ambiant dans les bâtiments) ;
- l'augmentation de la part de l'électricité garantie d'origine renouvelable dans notre consommation d'électricité qui passe de 42 % à 52 % grâce au démarrage d'achats de Certificats d'origine en Chine et en Thaïlande.

Le budget d'investissement réalisé en 2022 a été de 62 millions €, légèrement supérieur à la prévision.

Scope 3. Les achats de biens et de services représentent la majorité des émissions du Scope 3 lorsque l'on exclut la phase d'usage. L'essentiel (environ 85 %) est dû à la production des matières premières. Depuis 2018 Michelin conduit une politique d'engagement de ses fournisseurs, en ciblant prioritairement les fournisseurs de matières premières. Ainsi en 2018, Michelin a rejoint le *Supply Chain program* du CDP et engage ses principaux fournisseurs à quantifier et publier leurs émissions de gaz à effet de serre, et à développer des stratégies de réduction de leurs émissions. La campagne du CDP (questionnaire auprès des fournisseurs) est reconduite annuellement depuis 2020.

En 2022, 103 fournisseurs de matières premières ont été interrogés, avec un taux de réponse de 85 %. Les fournisseurs de matières premières ayant répondu représentent environ 70 % des émissions liées aux achats de biens et de service du Groupe.

En parallèle, Michelin est engagé pour que ses fournisseurs aient des cibles de réduction d'émissions qui soient des "science-based targets (SBT) ». À fin 2022, 30 % des émissions de CO₂ liées aux achats de biens et de services du Groupe (Scope 3 catégorie 1) proviennent de fournisseurs ayant des objectifs SBT.

c) Sur quel(s) scénario(s) de référence votre stratégie de décarbonation est-elle basée ? est-elle alignée sur un scénario 1,5°C ?

Réponse : Dans un premier temps, en 2020 les objectifs de réduction de CO₂ de Michelin pour les Scopes 1, 2, 3 ont été validés par SBTi comme étant alignés sur une trajectoire de 2°C.

Depuis le Groupe a renforcé son objectif afin de l'aligner sur un scénario *Well below 2°C* : en 2021, le Groupe s'est engagé dans l'initiative « *Business ambition for 1.5°C – Race to zero* », selon laquelle :

- dans un premier temps Michelin a mis à jour ses cibles SBTi moyen-terme de Scope 1 et 2 pour respecter une pente annuelle minimale de réduction de 2,5 % par an. Ces cibles ont été soumises et validées par SBTi le 13 janvier 2023,
- dans un second temps, Michelin doit se fixer une cible long terme de zéro émission nette sur les scopes 1, 2 & 3 à l'horizon de 2050. Ces cibles, déjà fixées en interne, seront formalisées auprès de SBTi dans les prochains mois.

En parallèle, Michelin explore toutes les possibilités de progresser davantage vers un alignement sur un scénario 1,5°C au plus tard en 2027, conformément au cycle de 5 ans que fixe l'initiative SBTi pour mettre à niveau les engagements des entreprises.

2. a) Avez-vous réalisé récemment un travail d'évaluation des impacts et de la dépendance (directs et indirects) de vos activités sur et envers la biodiversité ?

Réponse : Oui, Michelin a réalisé le test des deux premières étapes, – 1. Evaluer et 2. Interpréter et Prioriser – de la méthode Science Based Targets for Nature (SBTN). Cette méthode permet d'identifier les dépendances et impacts matériels de ses activités sur la biodiversité en prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, puis de les cartographier géographiquement pour enfin, définir les actions prioritaires et proportionnelles aux enjeux locaux. Une compilation de retours d'expérience, dont celui de Michelin, a été publiée par le Lab Capital Naturel en 2022 (<https://lab-capital-naturel.fr/media/integrer-l-entreprises-dans-les-limites-planetaires.pdf>)

b) Si non, pourquoi ? Si oui, votre chiffrage de la dépendance (directe et indirecte) de vos activités envers la biodiversité (exprimé en pourcentage de chiffre d'affaires) a-t-il évolué par rapport à l'année dernière ?

L'évaluation de la dépendance des activités du Groupe envers la biodiversité n'a pas évolué par rapport à l'année dernière. On estime que plus de 90 % des revenus du Groupe dépendent de la biodiversité dans la mesure où des matières premières renouvelables telles que le caoutchouc naturel sont indispensables pour la fabrication de ses produits (pneumatiques et bandes transporteuses). Utilisateur majeur de cette matière première le Groupe est attaché à une gestion responsable et durable de la

filière hévéicole (cf. Document d'Enregistrement Universel 2022 pages 185 et 250 ; <https://natural-rubber.michelin.com/fr/>)

c) Sur la base de votre travail d'évaluation, quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité (protection, restauration...) ? Merci de nous communiquer un montant

Réponse : Le Groupe investit chaque année plusieurs millions d'euros par an en faveur de la biodiversité. Ces dépenses comprennent la réalisation de projets de recherche et développement sur les matériaux, les produits et les services, des aménagements au sein des sites industriels pour préserver et favoriser le développement de la biodiversité au niveau local, ainsi que des projets qui visent l'amélioration des pratiques environnementales et sociales de la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel.

Le Groupe investit également dans des projets de protection, restauration et conservation de 3 900 hectares de forêt atlantique dans la Réserve Écologique Michelin (REM) dans l'état de Bahia au Brésil, et d'environ 9 000 hectares de forêt dans sa filiale RLU en Indonésie.

3. a) Dans un contexte d'inflation, de crises géopolitiques ou encore de réchauffement climatique et de dégradation de la biodiversité, comment évaluez-vous les impacts financiers et économiques de la raréfaction ou des difficultés d'accès à vos ressources naturelles stratégiques sur vos modèles économiques ?

Réponse : Les impacts sont liés à de multiples facteurs, et ce à des degrés divers. La ressource naturelle la plus stratégique est le caoutchouc naturel. Le prix du caoutchouc naturel fluctue avant tout en fonction de l'offre et la demande. Les facteurs influençant l'offre à court terme sont liés, par exemple, à la saisonnalité (hivernage des hévéas) et à la main d'œuvre (plus limitée pendant les périodes de fêtes religieuses). La demande est quant à elle essentiellement liée aux achats des manufacturiers. Les spéculations financières peuvent avoir un impact mais celles-ci sont absentes sur la bourse de Shanghai depuis 2020. Le changement climatique ne devrait pas avoir un impact sur l'offre du caoutchouc naturel à court/moyen terme (5-10 ans). En revanche d'autres facteurs pourraient impacter financièrement et économiquement l'offre et la demande telle que la réglementation européenne sur la déforestation importée, la maladie des feuilles ou un manque de main d'œuvre.

En ce qui concerne les autres ressources naturelles (huiles végétales par exemple), notre stratégie de diversification de *sourcing* et l'ambition de renforcer le *sourcing* local nous permet d'assurer les disponibilités.

b) Avez-vous évalué la hausse des coûts entraînée par ces difficultés (précisez l'évolution des coûts en pourcentage ou en valeur) ?

Réponse : De manière globale et non uniquement concernant les ressources naturelles, sur les années 2021 et 2022 Michelin a fait face à 3,9 milliards d'euros d'inflation de ses coûts liés à la multitude de crises au cours de la période. Pour 2023, le Groupe anticipe une inflation supplémentaire de ses coûts comprise entre 400 et 900 millions d'euros.

c) Quelles mesures avez-vous prises en conséquence pour diminuer vos consommations et circulariser votre modèle d'affaires (précisez la part des activités de l'entreprise concernées par ces solutions) ?

Réponse : Concevoir et fabriquer des pneumatiques avec moins de matière tout en offrant une durée d'utilisation plus longue, et toujours autant de sécurité et de progrès quant aux autres performances sont des objectifs qui guident la recherche et développement du Groupe.

Au-delà de ses objectifs de performance sur ses pneumatiques neufs Michelin s'engage en faveur de la performance dans la durée, à travers le développement de tests sur les pneus usés. Le Groupe a l'ambition de démontrer que les pneumatiques peuvent et doivent apporter un très haut niveau de performance jusqu'aux témoins d'usure. Si tous les automobilistes étaient rassurés quant à la sécurité de leurs pneus tout au long de leur vie, ils seraient encouragés à les utiliser jusqu'à la limite légale d'usure – de 1,6 mm en Europe – en toute confiance, ce qui pourrait éviter au maximum, à l'échelle

mondiale, l'utilisation non nécessaire de 400 millions de pneus par an et contribuer à une réduction de la consommation de matières significative.

Les solutions tels que la réparation, le recreusage et le rechapage des pneumatiques permettent de réaliser des économies de matières premières car la durée de vie de la carcasse est prolongée et l'ajout de matière est moindre comparé à un pneu neuf. Le Groupe étend ces offres aux pneus Poids-lourd, Avion et Génie civil.

Les pneus Poids-lourd Michelin possèdent la capacité d'être recreusés lorsque la sculpture est usée, puis rechapés à chaud (procédé Remix), ou à froid et recreusés une seconde fois avant que les composants ne soient réemployés dans les filières de valorisation en fin de vie.

Par exemple, pour une durée de vie théorique d'un pneu Poids-lourd de 100 000 km, le recreusage permet de continuer à rouler sur une distance de 25 000 km additionnels sans apport de matière. Le rechapage lui permet de regagner 100 000 km supplémentaires avec quatre fois moins d'apport de matière que celui nécessaire à la fabrication d'un nouveau pneu. Enfin, le dernier recreusage permet un ultime gain en durée de vie de 25 000 km.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à ce que 100 % des matériaux utilisés dans les pneus soient biosourcés ou recyclés en 2050. Michelin a fait le choix de l'économie circulaire à travers son approche « 4R » : Réduire, Réutiliser, Recycler, Renouveler.

Historiquement, en complément de l'offre produit, le Groupe a développé des offres de services et solutions à destination des flottes et clients professionnels, elles sont un levier de l'approche « Tout durable » de Michelin dans le domaine du pneumatique.

Ces offres s'appuient sur une économie de la fonctionnalité. Michelin propose ainsi dans le monde entier à des flottes de Poids-Lourds (transport de marchandises et transport de personnes) une offre de maintenance complète du poste pneumatique, qui, associée à des outils digitaux, permet au client d'optimiser l'usage de ses pneumatiques pendant la durée de vie (conseils de montage et d'entretien, optimisation du comportement de conduite, rechapage, changement du pneumatique au juste nécessaire...) et minimiser la consommation de matière tout en améliorant l'impact environnemental.

Dans le cadre de ces contrats, Michelin prend également en charge la fin de vie des pneumatiques (collecte et recyclage), facilitant ainsi la vie du client et garantissant les meilleures conditions de valorisation du pneu en fin de vie. Sécurité et durabilité sont ainsi au cœur de la relation entre Michelin et ses clients. Ce type d'offre de services existe également pour l'ensemble de nos clients du secteur de l'aviation ainsi que certains clients du secteur minier où Michelin gère le parc pneumatique et facture le client à l'usage (kilomètres parcourus, atterrissages, tonnes transportées...).

Plusieurs actions concrètes de l'engagement de Michelin en faveur d'une économie circulaire existent. Nous pouvons citer :

- L'investissement dans le développement de technologies innovantes via des partenariats avec des *startups* comme :
 - Enviro : société suédoise, spécialisée dans le recyclage des pneus en fin vie via une technologie de pyrolyse ;
 - Pyrowave : société canadienne, spécialisée dans le recyclage des déchets plastiques, notamment le recyclage du polystyrène.
- La contribution et la coordination de programmes de recherche comme BlackCycle, visant à créer des matières premières régénérées à partir de pneus en fin de vie.
- Les prises de parole conjointes Michelin et Bridgestone, pour développer l'écosystème de recyclage des pneus en fin de vie et promouvoir la circularité au sein de l'industrie du caoutchouc, notamment l'utilisation de noir de carbone issu de pneus recyclés.

Plus récemment, en mars 2023, Michelin a soutenu la création d'une co-entreprise, par Enviro et Infrastructure Partners. Cette co-entreprise deviendra le premier groupe de recyclage de pneumatiques à l'échelle industrielle au monde et ainsi permettra d'accélérer l'économie circulaire de l'industrie du pneu.

Social

4. a) Pourriez-vous préciser en quoi les critères E&S intégrés dans les politiques de rémunérations variables à court et long termes (si applicable) de vos dirigeants.e.s reflètent les enjeux E&S les plus matériels auxquels votre entreprise est confrontée ?

Réponse : La stratégie *Michelin in Motion* fixe une ambition qui s'articule autour des 3P (Les Personnes, la Planète et la Performance économique) :

- Sur la partie « Personnes », à horizon 2030, Michelin souhaite :
 - o Être une référence mondiale pour l'engagement des employés
 - o Être une référence mondiale pour la sécurité au travail
 - o Être une référence pour les diversités et l'inclusion au sein des équipes
 - o Être *leader* du secteur en termes de valeur créée pour ses clients

- Sur la partie « Planète », Michelin souhaite :
 - o Atteindre zéro émission nette de CO2 en 2050 pour l'industrie et l'énergie
 - o Contribuer à atteindre zéro émission nette de CO2 à l'usage
 - o Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale de ses sites industriels
 - o Atteindre la pleine circularité de ses produits d'ici à 2050

Pour servir ces ambitions, des indicateurs ont été définis qui servent directement à la mesure de la performance impactant la rémunération à court et à long termes des Gérants.

Ainsi en 2022, la rémunération variable à court terme des Gérants est soumise entre autres à des critères qualitatifs, dont le TCIR (Total Case Incident Rate : indicatif de mesure et de suivi des accidents du travail) à hauteur de 5 %, le taux de féminisation (avec un focus particulier sur les cadres supérieurs) à hauteur de 5 % également et le niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1,2 et 3) comptant pour 5 %. Le poids de ce dernier critère sera porté à 10 % au titre de la rémunération variable 2023.

Dans la rémunération variable à long terme des Gérants (au même titre que celle de l'ensemble des salariés du groupe éligibles à de la rémunération variable à long terme), le poids total des critères liés aux enjeux E&S représente 40 % de la variable cible, autour de deux axes de la stratégie *Michelin in Motion* :

- L'engagement des employés, à travers l'enquête d'engagement « Avancer Ensemble »
- L'empreinte environnementale de nos sites industriels, à travers l'indicateur i-MEP (industrial-Michelin Environmental Performance). L'i-MEP permet une lecture simplifiée des impacts en s'appuyant sur 5 axes prioritaires (consommation d'Énergie, émissions de CO₂, consommation de solvants organiques, prélèvements d'eau & stress hydrique et quantité de déchets générés).

b) Comment le Conseil s'assure-t-il de la réalisation des objectifs E&S, en particulier sur la base de quels critères quantitatifs ? Est-ce que le niveau d'exigence est réévalué systématiquement lorsque les taux d'atteinte sont élevés ?

Réponse : La politique de rémunération de la Gérance fait l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance, avant d'être soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Concernant l'appréciation des résultats des critères :

- à la clôture de chaque exercice, les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations les objectifs de performance atteints pour l'exercice précédent applicables à leur rémunération variable annuelle et pluriannuelle,
- le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les résultats, partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance,
- au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère sur les résultats des objectifs de performance,
- le Président de la Gérance soumet les éléments de rémunération et les projets de résolution correspondants à l'Assemblée générale ordinaire et à l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) en application et dans les conditions de la réglementation applicable.

- une fois les éléments de rémunération approuvés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, les éléments de rémunération variable sont versés ou livrés aux Gérants ; les sommes relatives à la rémunération variable annuelle du Gérant Commandité étant prélevées sur la quote-part du résultat net consolidé de l'exercice attribuables aux Associés Commandités en application des statuts de la Société.

Les objectifs E&S font tous l'objet de critères quantifiables clairs, avec un seuil et une cible. Ainsi, le TCIR (*Total Case Incident Rate*), le taux d'émission de CO₂ et l'i-MEP sont des indicateurs internes chiffrés et suivis en continu. L'engagement des salariés quant à lui est également chiffré, via l'enquête annuelle "Avancer Ensemble : votre avis pour agir", sur l'ensemble de la population du Groupe. La cible de 85 % à horizon 2030 est alignée avec les meilleurs résultats observés sur le marché. Les résultats des objectifs E&S sont donc factués, et servent de base de réflexion et de proposition pour définir les cibles de l'année suivante.

Toutes les informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux sont disponibles dans le Document d'enregistrement universel 2022 de Michelin disponible sur www.michelin.com

c) Pouvez-vous décrire de quelle manière la rémunération (bonus, long terme, intéressement, autre) de vos salarié.e.s (hors dirigeant.e.s) intègre des critères environnementaux et sociaux (E&S) ? Merci de préciser le nombre de salarié.e.s concerné.e.s et de détailler de la manière la plus précise possible les critères E&S et leur part dans la rémunération des salarié.e.s

Réponse : Le Groupe Michelin a mis en place un « Bonus Groupe », commun à l'ensemble des salariés quel que soit leur rôle, leur pays, leur statut, etc. ; ce bonus est déjà très largement partagé¹ au sein du groupe et en cours de déploiement au sein des sociétés nouvellement acquises. Un tel schéma, que l'on ne retrouve pas dans les pratiques marché classiques, notamment pour les populations d'opérateurs, est la preuve de la volonté forte de Michelin d'associer l'ensemble de ses salariés au partage de la valeur et à sa stratégie articulée autour des « 3P » (*People, Profit, Planet*). Ce bonus Groupe vient en complément de la rémunération variable individuelle et des mécanismes d'intéressements existants dans les différents pays.

Les critères de performance du Bonus Groupe reprennent les mêmes indicateurs qualitatifs que la rémunération variable à court terme des Gérants, à savoir le TCIR (*Total Case Incident Rate* : indicateur de mesure et de suivi des accidents du travail) et le niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2).

Par ailleurs, les critères de performance du plan de rémunération variable à long terme des Gérants et de celui des autres salariés du groupe sont également alignés, le poids total des critères liés aux enjeux E&S représentant 40 % de la variable cible.

Plusieurs dispositifs de rémunération des salariés du groupe (hors dirigeants) comprennent des critères environnementaux et sociaux :

- Un Bonus est défini au niveau du Groupe, dont 2 sur 4 objectifs sont des critères E&S :
 - un critère « social » sur la sécurité des personnes : *Total Case Incident Rate*
 - un critère « environnemental » mesurant les progrès du Groupe sur les émissions de CO₂Au moins 80 % des salariés ont reçu en avril 2023 un Bonus Groupe au titre des résultats de l'année 2022.
- Les plans d'attributions d'actions gratuites sont également établis sur 2 critères sociaux et environnementaux (sur 5 objectifs) :
 - Un critère sur le progrès de l'empreinte environnemental du Groupe (i-MEP)
 - Un critère sur le niveau d'engagement des salariés (enquête annuelle « Avancer ensemble »)

Concernant les actions de performance, sur le plan 2022, 1 658 bénéficiaires ont reçu des droits à actions, pour un effectif Groupe à fin 2022 de 124 900 ETP (URD 2022 page 219) ou 132 213 inscrits (URD 2022 page 225). Cela fait donc 1,33 % des ETP ou 1,25 % des inscrits qui a reçu des actions de performance soumises à critères en 2022. En 2023, si l'Assemblée générale des actionnaires en approuve le principe, nous augmenterons significativement le nombre de bénéficiaires d'actions de performance.

¹ Hors sociétés nouvellement acquises, en 2023 tous les salariés du Groupe Michelin sont éligibles au bonus groupe à l'exception des opérateurs au Mexique où un plan local de partage de la valeur est en place.

En 2023, nous faisons évoluer notre système de définition des objectifs pour l'ensemble des salariés du Groupe avec le projet « People in motion ». Un catalogue d'objectifs partagés a été travaillé : 2 500 objectifs ont été définis par le Comité Exécutif du Groupe, les Directions *Corporate* du Groupe, les directions des Lignes *Business* et les directions des Régions. Chacun de ces objectifs est catégorisé selon les 3 piliers de la stratégie du Groupe : *People / Planet / Profit* (Personnes, Planète, Performance économique). Chacun des salariés du groupe choisit 5 objectifs dans ce catalogue, après discussion avec son manager. Ainsi, tous les salariés du Groupe sont engagés dans la réalisation d'objectifs alignés avec la stratégie 3P du Groupe Michelin.

Enfin, concernant l'intéressement en France, un nouvel accord d'intéressement vient d'être signé pour les années 2023-2024. Chaque établissement doit définir ses critères d'intéressement autour de nos « 3 P » conformément aux lignes guides transmises : Personnes, Planète, Performance économique.

5. a) Dans le cadre de votre politique de partage de la valeur, quelle part de vos rachats d'actions avez-vous allouée au bénéfice de vos salarié.e.s au cours des cinq derniers exercices (hors actions de performance) ? Quelle a été la proportion de salarié.e.s concernée en France, à l'international ?

b) Sur la même période, pourriez-vous répartir l'allocation de vos rachats d'actions (annulation, opération d'actionnariat salarié, attribution d'actions de performance, autre bénéficiaires, autres affectations) ?

c) Plus globalement, disposez-vous d'une politique définissant l'allocation de vos rachats d'actions ? Cette politique est-elle publique ? Si oui, pouvez-vous la décrire ?

Réponse : Le Groupe crée mécaniquement de la dilution sur son titre avec de nouvelles actions créées chaque année, du fait :

- Des Plans d'Actionnariat Salariés – BIB 'Action
- Des programmes d'Attributions Gratuites d'Actions – AGA

Afin de neutraliser ces dilutions, le Groupe procède à des rachats d'actions sur le marché. Les actions ainsi achetées sont « annulées » c'est-à-dire qu'elles sont supprimées, radiées de la cotation. Le Groupe Michelin n'a pas pour objectif de soutenir ou d'augmenter le cours de son titre lors de la mise en œuvre de ces programmes de rachats d'actions, mais simplement de sauvegarder la valeur unitaire du titre pour ses actionnaires. Le Groupe Michelin est un groupe industriel qui n'a pas pour vocation à spéculer sur les marchés financiers. Les rachats d'actions en 2022 se sont élevés à 120 millions d'euros.

Le processus d'achat ainsi déterminé doit s'effectuer :

- Dans le cadre d'une résolution votée en AG spécifiant les autorisations accordées au Groupe en termes de volume ; de durée (pour 12 mois minimum et, en général, pour une durée de 18 mois) et de prix maximum
- Sous l'égide d'une décision signée par la Gérance
- En respectant :
 - Les obligations de publications réglementaires (communiqués de presse)
 - Et les déclarations hebdomadaires et mensuelles à l'AMF

Sur la période 2020 à 2022, le nombre d'actions Michelin au capital est quasi stable : les rachats d'actions ont compensé les effets dilutifs des Attributions Gratuites d'Actions et des Plans d'Actionnariat Salarié.

L'actionnariat salarié est un marqueur fort de la confiance des salariés dans l'avenir et la stratégie du Groupe, et un des mécanismes illustrant le partage de la valeur ajoutée. Aujourd'hui plus d'un salarié sur 2 est actionnaire de Michelin dans le monde, ce qui représente 2,2 % du capital du Groupe, il s'agit de doubler la part des salariés actionnaires dans le capital du Groupe et de favoriser notamment la souscription des Agents. L'année 2022 a marqué un tournant important pour l'Actionnariat salarié Michelin ; plusieurs leviers d'attractivité et d'accessibilité ont été travaillés au 1^{er} rang desquels la division de la valeur nominale de l'action par quatre. Cette opération a permis de repenser l'offre de souscription, tout en conservant la possibilité pour chacun de s'exprimer sur la gestion de leur Groupe en Assemblée générale et de percevoir directement leur dividende par action.

6. a) **Quelles mesures précises avez-vous mises en place pour qu'un « salaire décent » soit assuré à l'ensemble de vos salarié.e.s ainsi qu'à celles et ceux de vos fournisseurs (travail avec des initiatives spécialisées, études pour déterminer le niveau de salaire décent pour chaque pays, intégration du critère dans vos chartes fournisseurs, due diligence des fournisseurs ...) ?**

b) Avez-vous fixé des seuils minimums de rémunération dans l'ensemble de vos pays d'implantation pour vos salarié.e.s et les salarié.e.s de vos fournisseurs et où se situent-ils par rapport aux salaires minimum locaux ? Si oui, menez-vous des audits pour vous assurer que ces seuils sont bien respectés et évoluent en fonction du coût de la vie ?

c) Avez-vous pris en compte et cartographié les risques systémiques susceptibles d'entraver le versement d'un salaire décent à vos salarié.e.s et aux salarié.e.s de vos fournisseurs (comme le non-respect de la liberté d'association) ?

Réponse : Définition du salaire décent : Rémunération permettant de subvenir aux besoins essentiels de la famille (alimentation, logement, transport, éducation des enfants, frais de santé), mais également de constituer une épargne de précaution et d'acquérir des biens de consommation "standard" (selon le niveau de vie du pays).

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

En complément, depuis 2020, Michelin a développé un partenariat avec *FairWage Network*, acteur international et expert reconnu de ce sujet, pour évaluer si les salariés du Groupe disposent, avec l'ensemble des éléments fixes de leur rémunération, d'un revenu qui leur permette de satisfaire leurs besoins fondamentaux ainsi que ceux de leur famille (tels que l'alimentation, le logement, l'éducation de leurs enfants, les soins de santé), et de constituer une épargne de précaution :

- En 2022, comme en 2021, nous avons analysé la rémunération de l'ensemble des salariés du Groupe et pu ainsi nous assurer que 98,5 % des employés du Groupe bénéficient d'une rémunération au moins équivalente aux références « *Living Wage* » déterminées par *Fair Wage Network*.
- En 2023, nous poursuivrons cette démarche, avec la certification par *FairWage* de notre démarche et de nos résultats.

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

En ce qui concerne les fournisseurs et les seuils minimums de rémunération de leurs salarié.e.s, Michelin inclut dans ses contrats les Principes des Achats Michelin, qui expriment requis et attendus du Groupe Michelin, identiques quel que soit le pays. S'il est bien entendu requis que les fournisseurs respectent les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les fournisseurs sont encouragés à aller au-delà, en particulier au sujet de la durée du travail, du droit au repos et de la rémunération. Les principaux fournisseurs font l'objet d'évaluations RSE par une tierce partie. Ces évaluations portent sur l'ensemble des aspects sociaux et droits humains et intègrent des questions sur les conditions de travail dont font partie les pratiques de rémunération, ainsi que des éléments portant sur le dialogue social.

En ce qui concerne la chaîne d’approvisionnement du caoutchouc naturel et le cas particulier des planteurs de caoutchouc naturel, la politique de caoutchouc naturel responsable précise l’engagement du Groupe sur les moyens de subsistance et la résilience économique des producteurs, au travers des nombreuses actions mises en place.

Michelin a déployé l’application Rubberway® pour réaliser une cartographie de la chaîne d’approvisionnement du caoutchouc naturel. Celle-ci permet d’avoir un regard sur les pratiques sectorielles avec une maille d’analyse géographique fine. Les questionnaires de Rubberway® intègrent plusieurs questions relatives à la rémunération, ce qui permet d’apprécier le niveau de risque sur ce sujet. Enfin, Michelin a mis en place plusieurs projets qui visent à améliorer les conditions de travail et/ou moyens d’existence des planteurs villageois et de leurs familles tout en améliorant les pratiques environnementales et sociales (*pour plus d’information voir la sous-section « les actions sur le terrain » dans la section « 4.1.4.2 c) Approche spécifique pour le caoutchouc naturel » du Document d’enregistrement universel 2022*).

7. a) Périmètre France : en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d’épargne salariale proposés à vos salarié.e.s, est labellisée responsable (labels ISR, Greenfin, CIES, Finansol, ou labels étrangers) ? Veuillez mentionner le nom des fonds labellisés, la part, en pourcentage des encours et en pourcentage des fonds hors actionnariat salarié, des fonds d’épargne labellisés, le pourcentage des salarié.e.s du groupe qui en bénéficient et l’évolution par rapport à l’an passé.

b) Le cas échéant, veuillez expliquer pourquoi vos fonds d’épargne salariale ne sont pas tous labellisés ? Si certains ne sont pas labellisés mais intègrent des critères ESG, expliquez en quoi ces critères attestent d’une démarche ESG robuste et sélective ?

Réponse : Un projet a été mené en 2022/2023 conjointement avec les partenaires sociaux et des représentants des conseils de surveillance des fonds d’épargne salariale afin de faire évoluer l’offre de fonds vers une gamme qui soit plus engagée en matière de transition écologique et de développement durable.

À ce jour, les transferts d’avoirs sont toujours en cours. Il est donc encore trop tôt pour connaître la répartition des encours sur la nouvelle gamme. La nouvelle gamme de fonds est commune aux 3 dispositifs proposés aux salariés (PEE, PERCOL, PERO) à l’exception de certains fonds qui sont obligatoirement spécifiques à un produit (PERO : fonds euros, PEE : fonds actionnariat salarié). Les grilles pilotées (PERCOL, PERO) s’appuient sur les fonds proposés en gestion libre. La gamme est composée de 3 fonds multi-entreprises (fonds euros, Natixis ES Monétaire, Avenir Patrimonial), d’un fonds d’actionnariat salarié (BIB Primauté) et de 6 fonds dédiés. Elle est complétée par le fonds Sélection DNCA Actions Euro PME pour les grilles pilotées.

Les 6 fonds dédiés sont des fonds de fonds :

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

Afin de garantir une démarche robuste de financement responsable, les 6 fonds dédiés ont été construits avec les principes suivants :

- Tous les fonds ont une gestion ISR
- La part des sous-jacents labellisés (Finansol, Greenfin, Relance) est comprise entre 15 % et 25 %.
- En plus des sous-jacents labellisés, de 5 % à 60 % des encours seront investis sur des fonds qui sont alignés sur les objectifs de l’accord de Paris (indice PAB).
- Les sous-jacents sont exclusivement article 8 ou article 9. Suivant les fonds la part des encours sur des sous-jacents article 9 est comprise entre 47,5 % et 100 %.

Parmi ces 6 fonds dédiés, 2 fonds (BIB ISR Equilibre Planète, BIB ISR Dynamique Climat) ont été créés en se basant sur les thématiques issues d’une initiative Groupe qui a impliqué l’ensemble du personnel.

Le Conseil de Surveillance des fonds dédiés disposera d'un reporting ESG pour chaque fonds. Il s'assurera dans le temps que la gamme financière s'inscrive toujours plus dans une logique de financement de transition écologique et du développement durable.

c) Dans vos autres pays d'implantation : Quels sont les dispositifs d'épargne salariale, hors actionnariat salarié, mis en place pour vos salarié.e.s hors de France ? Intègrent-ils des critères ESG robustes ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?

d) Comment associez-vous vos salarié.e.s au choix et au contrôle de l'engagement responsable des fonds ?

Réponse : La plupart des employés du groupe ont accès à des plans d'épargne ou de retraite. Nous attendons de nos gestionnaires de fonds qu'ils évaluent soigneusement les risques ESG lorsqu'ils prennent des décisions d'investissement. Pour les plans gérés par des compagnies d'assurance, la grande majorité de nos assureurs ont des politiques ESG solides. Par exemple, au Royaume-Uni, le fonds par défaut qui représente près des deux tiers des actifs du régime à cotisations définies est un fonds ESG. Dans de nombreux pays où nous proposons des options de choix de fonds individuels ou de fenêtres de courtage, des fonds ESG ou éthiques sont disponibles. Un peu plus de 90 % des gestionnaires de nos grands régimes anglo-saxons sont signataires de l'UNPRI, mais en raison du large choix d'options d'investissement et des fenêtres de courtage dans certains pays, la couverture n'est pas de 100 %.

Les conseils de surveillance ou comités d'investissement qui gèrent les actifs sont indépendants de l'entreprise, ont une responsabilité fiduciaire et doivent agir dans le meilleur intérêt financier des membres, de sorte que l'entreprise ne peut pas imposer de règles ESG. Dans les principaux pays, les membres ont accès à des fonds ESG. Dans la plupart des pays, nous ne pouvons pas être impliqués dans les décisions d'investissement des employés car cela serait considéré comme un conseil financier que nous ne sommes pas autorisés à donner.

Gouvernance

8. a) Publiez-vous un document détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? Comment s'inscrit-il dans votre politique de responsabilité sociale, allant au-delà de la simple conformité ? Celui-ci est-il revu et approuvé par le Conseil ? (Merci de joindre un lien ou de préciser l'emplacement où figure ce document en plus d'une explication détaillée). Y précisez-vous les pratiques fiscales que vous jugez inacceptables ?

b) Rendez-vous public votre reporting fiscal pays par pays ? Si non, comment vous préparez-vous à la directive européenne prévue pour 2024 qui impliquera un reporting pays par pays pour les pays membres de l'UE ? Envisagez-vous de publier un reporting pays par pays allant au-delà des obligations de la directive ?

Réponse : Nous disposons d'une politique fiscale revue et approuvée par la Gérance ainsi que la directrice financière déléguée. Ce document a également été présenté au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance.

La politique fiscale de Michelin est définie et mise en œuvre conformément à ses objectifs opérationnels de développement commercial responsable et durable. En cette matière, la première responsabilité de l'entreprise est de veiller à être en totale conformité avec l'ensemble des obligations légales fiscales internationales, régionales et locales et des principes directeurs qui les encadrent. Michelin a en outre défini des règles fondamentales propres destinées à sécuriser ses positions et à s'assurer que l'entreprise supporte convenablement la charge d'impôt due dans les différents territoires dans lesquels elle opère.

La responsabilité fiscale de Michelin est cohérente avec les valeurs fondamentales du Groupe. La politique fiscale du Groupe condamne naturellement fermement toute forme de fraude fiscale et précise en outre expressément que la Direction ne doit pas chercher à tirer profit de régimes fiscaux considérés comme préjudiciables ou non-transparents. De même, Michelin ne réalisera aucune transaction ou opération financière qui poursuit un objectif d'évasion fiscale ou qui ne viserait aucun bénéfice opérationnel et/ou économique pour le groupe Michelin autre que de l'optimisation fiscale.

La publication récurrente d'un taux effectif d'impôt du Groupe supérieur à 20 % conjuguée à une absence de redressements et condamnations pour fraude fiscale confirment les actions et la gouvernance fiscale mises en place pour lutter contre l'évasion fiscale. Par ailleurs toutes les présences géographiques du groupe répondent à une décision opérationnelle en lien avec notre activité industrielle et commerciale et non un choix guidé par des considérations d'ordre fiscal.

Nous soutenons l'initiative Européenne qui prévoit de rendre public pour 2026 un reporting pays par pays et nous nous efforçons d'anticiper cette publication. Actuellement, notre reporting (CBCR) est transmis annuellement aux autorités fiscales françaises et peut également être partagé avec des administrations locales d'autres États sur demande expresse. Nous travaillons actuellement pour rendre ce document public bien entendu dans les délais mais si possible de manière anticipée.

Pour aller au-delà de cette directive, nous prévoyons de produire en 2024 un « rapport de transparence fiscale » sur la base de nos états financiers 2023. Ce document aura pour but d'expliquer notre politique en matière de responsabilité fiscale en plus des engagements de Michelin pour une fiscalité responsable déjà mentionnée dans le Document d'enregistrement universel 2022 au chapitre 4.1.4.1 e) en page 243.

9. a) Quelles sont les décisions publiques visées par vos activités de lobbying ? Veuillez les détailler pour les deux dernières années en vous concentrant sur le lobbying lié aux droits humains (y compris les droits sociaux fondamentaux) le climat et la gouvernance, et ce pour les principales juridictions dans le cadre desquelles vous exercez vos activités de lobbying (y compris l'UE, les États-Unis, les marchés émergents et d'autres régions) ?

b) Comment contrôlez-vous et vous assurez-vous de l'alignement entre vos objectifs ESG et les positions des associations professionnelles dont vous êtes membre, ainsi que de toute divergence potentielle avec vos propres positions ? Publiez-vous un rapport dans lequel vous détaillez la manière dont les positions de votre entreprise et de vos associations professionnelles sont alignées mais aussi les cas où elles peuvent différer les unes des autres ?

c) Quels moyens accordez-vous à vos activités de lobbying (ressources humaines et financières) pour l'ensemble de vos marchés dans le monde ?

Les affaires publiques du groupe Michelin portent une double mission :

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

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

Le décideur public touche à tous les domaines de la vie de l'entreprise : environnement, aides et subventions publiques, finance, relations sociales, fiscalité, commerce international, industrie, réglementations techniques, développement durable, gouvernance, sécurité routière etc. Compte tenu de l'empreinte géographique du Groupe (présent commercialement dans 170 pays et industriellement dans 26 pays) et de la diversité de ses activités dans, autour et au-delà du pneumatique il est impossible de lister ici l'ensemble des sujets traités, dont beaucoup ont souvent une dimension locale ou nationale.

Les activités de lobbying de Michelin se concentrent toutefois autour de 5 thèmes prioritaires : l'accès aux marchés ; l'environnement, la santé et la mobilité durable ; les produits et matériaux ; la compétitivité ; l'accompagnement des ambitions du Groupe dans les domaines « au-delà » du pneumatique.

Ces thèmes prioritaires sont bien évidemment traités en cohérence avec la stratégie « Tout Durable » du Groupe. A cet égard, lorsque des positions doivent être développées/ prises, ces positions sont définies par les différentes parties prenantes internes concernées (entités business, directions opérationnelles etc.) avant que d'être portées par les affaires publiques.

A titre d'illustration les actions de lobbying du Groupe se sont ainsi principalement attachées en 2021 et 2022 à :

- tenter de trouver une résolution aux barrières au commerce instaurées par plusieurs états, qu'elles soient techniques ou non techniques, dans le respect des règles du commerce international ;
- accompagner l'adaptation des normes et règlement à de nouveaux produits comme le « pneu sans air » (UPTIS) aux Etats-Unis ;
- défendre la spécificité de la chaîne de valeur de l'hévéaculture dans le cadre de l'inclusion par l'Union européenne du caoutchouc naturel dans la proposition de réglementation sur la lutte contre la déforestation importée – inclusion soutenue par Michelin - ;
- nourrir le débat sur les sujets de finance et de gouvernance durables, tels que la taxonomie en Europe, les standards de reporting extra-financier, ou encore la mise en œuvre d'un devoir de vigilance européen ;

- accompagner, en partenariat avec les autorités territoriales concernées, les actions de redynamisation des territoires impactés par la fermeture des sites de Dundee (Ecosse), Bamberg (Bavière) et La Roche s/Yon (Vendée) ;
 - promouvoir, en coopération avec une vaste coalition d'acteurs, la nécessité d'une réglementation spécifique au secteur automobile pour faciliter l'accès aux données du véhicule, dans le prolongement du Data Act européen ;
 - à défendre la compétitivité de l'industrie en Europe, source d'emplois, dans le contexte de forte inflation des coûts (énergie, matières premières, logistique etc.) résultant des multiples crises se succédant depuis 2020 (Covid, Ukraine etc.).

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

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

En matière de lobbying, Michelin emploie, à temps complet ou à temps partiel, une vingtaine de personnes en équivalent temps plein, réparties dans les principaux pays où Michelin est présent en particulier industriellement : en Europe (France, Allemagne, Italie, Espagne, Pologne, Roumanie, pays nordiques, Royaume-Uni) ; à Bruxelles ; en Afrique, au Moyen-Orient et en Inde (Afrique du Sud, Emirats Arabes Unis, Inde, Sri Lanka) ; en Asie (Thaïlande, Indonésie, Japon, Chine, Australie) et dans les Amériques (Etats-Unis, Canada, Mexique, Brésil).

Ces « correspondants locaux » agissent afin de promouvoir et défendre les intérêts du Groupe et/ou des entités locales de ce dernier. L'équipe centrale au niveau Groupe joue un rôle fonctionnel par rapport au réseau des correspondants affaires publiques présents dans les principaux pays dans lesquels le Groupe opère, afin d'apporter son expertise sur certains thèmes et de veiller à la cohérence des positions prises.

Les affaires publiques veillent au respect des directives éthiques strictes du Groupe, notamment sa neutralité et sa non-participation à des campagnes politiques, directives clairement documentées dans le Code éthique du Groupe. Elles veillent également au strict respect des réglementations locales. Les équipes des affaires publiques dans le monde entier sont formées et sensibilisées à ces directives. Enfin rappelons que l'équipe affaires publiques Groupe rend compte des principaux dossiers au Président et au comité exécutif sur une base régulière. Les positions que le Groupe peut être amené à prendre sur certains sujets font l'objet d'un processus de validation interne qui peut, le cas échéant, remonter au comité exécutif et à la présidence.

Les montants consacrés aux actions de lobbying sont rendus publics dans le cadre des registres en vigueur dans les différents états où ils sont obligatoires.

Les données ci-dessous résume les principaux éléments déclarés au titre de l'année 2022. Il est à noter cependant que les règles de reporting varient d'un pays à l'autre quant au contenu et rendent donc ces chiffres difficilement comparables entre eux.

Etats-Unis d'Amérique (source : <http://lobbyingdisclosure.house.gov> – <http://senate.gov/lobby>)

Dépenses de lobbying déclarées pour 2022 : USD 370.000

(includes salaries on a time spent basis and external consultant fees but does not include membership dues)

Sujets : Innovation and technology issues related to tires ; non-pneumatic wireless technology and advanced mobility ; removal of regulatory barriers; NHTSA rulemaking 2127-AL96; Michelin Petition related to Federal Motor Vehicle Safety Standards for tires; issues related to Fixing Americas Surface Transportation (FAST) Act (Public law n°114-94); issues related to motor vehicle and road safety, retreading and recycling; issues related to transportation and infrastructure proposals; intelligent transportation in general.

Union Européenne (source : <https://ec.europa.eu/transparencyregister>)

*Dépenses de lobbying déclarées pour 2022 : 1,000,000 to 1,249,999 €
(including salaries, membership dues, and all expenses related to activities)*

Sujets : “Fit for 55” and climate policy: Alternative Fuels Infrastructure Regulation proposal (Deployment of alternative fuels infrastructure), Revision of CO2 emissions standards; Trade policy: Free trade agreement negotiations, Barriers to trade and market access, Proposal for a deforestation free products; Digital policies: Data Act, Access to in vehicle data; Tyre regulations and policies including: Euro VII, Tyre labelling implementation (Regulation EU 2020/740), Microplastics pollution – measures to reduce its impact on the environment; Circular economy: Ecodesign Sustainable Product Regulation, End of Waste criteria; REACH, Chemical strategy for sustainability; Research and innovation policies, including Horizon Europe; Sustainable finance and governance: Taxonomy regulation, Corporate Sustainable Reporting Directive, Corporate Sustainability Due Diligence Directive.

Allemagne (source : www.lobbyregister.bundestag.de)

Dépenses de lobbying déclarées pour 2022 : 160 000 €

Sujets : Énergies renouvelables ; Contrôle des émissions ; protection du climat ; soutenabilité et conservation des ressources ; Environnement ; Circulation routière.

France (source : www.HATVP.fr)

*Dépenses de lobbying déclarées pour 2022 : entre 200 000 et 300 000 €
(salaires, dépenses, cotisations)*

Sujets : Desserte ferroviaire et aérienne de Clermont-Ferrand, mobilité connectée, euro VII, énergie, déforestation importée ; ajustement carbone aux frontières, zéro artificialisation nette des sols, parc Cataroux ; retard pris par l'enquête surveillance de marché ; compréhension des règles de sanction sur l'étiquetage européen ; revue du cahier des charges relatif à la REP (Responsabilité Étendue du Producteur). Pneumatiques ; production de contenu recyclés via la sortie de statut de déchets ; Fonds de garantie pour la location / achats de véhicules électriques.

10. a) Quelles mesures prenez-vous pour anticiper les effets, à court et moyen termes, de la transition écologique sur les emplois et sur l'évolution des besoins en compétence au sein de votre groupe, mais aussi dans votre chaîne de valeur (sous-traitants, fournisseurs, franchisés...)?

Nous disposons d'un processus pour anticiper l'évolution des compétences et le cas échéant l'apparition de nouveaux métiers dans le champ plus large de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Pour ce faire, nous mettons en place des groupes de travail avec les experts métiers (climat, biodiversité, eau, etc.) et les *global competency managers* pour détecter et formaliser ces nouvelles compétences attendues. C'est ensuite dans le cadre d'une instance pilotée par un membre du comité exécutif et qui permet d'accélérer le changement (ce que nous appelons en interne les Transformations, en particulier celle relative à l'environnement), que ces évolutions de compétences et de métiers sont présentées et validées en principe.

Pour faire face à ces besoins d'*upskilling/reskilling* liés aux grandes transitions du groupe, Michelin s'est doté de ressources adaptées avec la création de « La Manufacture des Talents » qui propose partout dans le monde des offres de développement et de services qui vont de l'orientation professionnelle au développement continu des compétences en passant par l'Ingénierie Pédagogique. L'objectif est de renforcer l'employabilité des personnes afin de soutenir leur développement et la performance de nos entreprises.

Nous échangeons par ailleurs régulièrement avec les acteurs de notre chaîne de valeur sur les changements en cours relatifs aux engagements de réduction d'émissions de CO₂ et à la transformation de notre sourcing de matières premières vers des matières recyclées ou renouvelables, notamment avec nos fournisseurs. Enfin, nous travaillons avec certains de nos franchisés sur des programmes d'acculturation aux enjeux liés à la transition écologique, comme la Fresque du climat, avec l'objectif de faire émerger des solutions concrètes pour les consommateurs et la société.

b) De quelle manière la question environnementale est-elle abordée avec les partenaires sociaux ? A quel niveau (local, national, européen, monde) et dans quels cadres ? Pouvez-vous aussi indiquer si ces échanges s'effectuent sur la base de partages d'informations, de consultations ou de négociations ? Nous vous remercions d'être précis quant aux différents cas de figure qui peuvent se présenter.

La question environnementale est tout d'abord abordée au niveau local des sites industriels (i-MEP) et des pays. En ce qui concerne le niveau Européen et le niveau mondial, nous abordons régulièrement les thèmes environnementaux lors de nos comités (Deux fois par an avec le Comité Européen et une fois avec le comité Monde). Il s'agit de partage d'information et de discussion comme nous l'avons fait lors du dernier Comité Européen en mars où les membres ont partagés leurs réflexions sur les quatre frontières de notre rêve.

c) Quels moyens accordez-vous aux partenaires sociaux pour qu'ils puissent s'impliquer dans la politique environnementale de votre groupe (formations, commissions spécifiques...)?

Ils ont la possibilité au niveau de leur périmètre d'activité de s'impliquer localement. Au niveau Européen et Monde, c'est à travers nos échanges et discussion qu'ils sont informés et écoutés par les dirigeants impliqués dans les aspects environnementaux.

d) Les prérogatives environnementales explicitement attribuées au CSE par le Code du travail (loi « Climat et résilience »), ont-elles induit de nouvelles pratiques en la matière dans votre entreprise ?

Lors des CSE et CSEC, tous les sujets et projets qui sont abordés lors de ces instances, le sont sous les axes des 3P (Personnes, Performance économique, Planète). À ce titre l'impact environnemental sur chacun des projets évoqués est mis en avant avec une estimation valorisée de l'impact sur un horizon de temps.

Question de Madame Yutong Li (actionnaire individuelle)

11. J'aimerais comprendre pourquoi avez-vous choisi de distribuer les bénéfices sous les deux formes, à savoir les rachats d'actions et les dividendes, plutôt que de distribuer uniquement des dividendes, c'est-à-dire, pourquoi rachetez-vous autant d'actions et quel est l'intérêt pour vous de racheter vos propres actions ? Pourriez-vous également nous expliquer comment avez-vous réparti les bénéfices entre les rachats d'actions et les dividendes ?

À travers notre politique d'allocation du capital nous visons un juste équilibre entre réinvestir une partie de la trésorerie générée par le Groupe dans le financement de sa croissance, maintenir un niveau d'endettement raisonnable et la rémunération de nos différentes parties prenantes.

Le Groupe propose à son Assemblée générale, au titre de l'exercice 2022, un dividende à hauteur de 1,25 € par action, en hausse de +11 % ce qui représente un taux de distribution de 44 % en ligne avec notre ambition de le relever progressivement à 50 %. Le dividende 2022 qui serait versé en 2023 représenterait 893 millions d'euros en comparaison avec le dividende 2021 versé en 2022 de 803 millions d'euros.

Le Groupe crée mécaniquement de la dilution sur son titre avec de nouvelles actions créées du fait des Plans d'Actionnariat Salariés et des programmes d'Attributions Gratuites d'Actions. Afin de neutraliser ces dilutions, le Groupe procède à des rachats d'actions sur le marché. Les actions ainsi achetées sont « annulées » c'est-à-dire qu'elles sont supprimées, radiées de la cotation. Michelin n'a pas pour objectif de soutenir ou d'augmenter le cours de son titre lors de la mise en œuvre de ces programmes de rachats d'actions, mais simplement de sauvegarder la valeur unitaire du titre pour ces actionnaires. Les rachats d'actions en 2022 se sont élevés à 120 millions d'euros.

Concernant les flux de trésorerie sur l'exercice 2022, les informations figurent dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 en page 324, disponible sur www.michelin.com.