

22 mai 2026

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

La Gérance a reçu 4 questions écrites d'un actionnaire et y répond ci-après.

### Environnement

---

#### Question 1 : Transition juste

Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».

Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.

#### Politique et stratégie

- a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?

#### Réponse :

La transition juste est un concept important qui, dans notre compréhension, implique d'une part l'intégration de la dimension sociale dans la construction des initiatives relatives à la transition environnementale, et d'autre part la co-construction avec les parties-prenantes des initiatives et projets du Groupe afin de favoriser l'épanouissement de ces parties sans laisser personne de côté. À ce stade, le Groupe Michelin n'a pas formellement adopté la terminologie de « transition juste » dans ses communications internes et externes. Néanmoins, les principes qui la fondent sont en partie intégrés à la vision stratégique du Groupe.

D'une part, sur le plan stratégique, le volet social occupe une place centrale dans la vision du Groupe, qui inscrit le développement et l'épanouissement des personnes au cœur de ses ambitions de croissance durable. Cette conviction trouve sa pleine expression dans l'ambition « Tout Durable », articulée autour de trois dimensions -

People, Planet et Profit – qui implique que non seulement la dimension sociale constitue un pilier central et affirmé de longue date, mais aussi une dimension sans laquelle aucun projet ne peut se concevoir (aspect multiplicateur des 3P).

D’autre part, sur le plan de la gouvernance, si le Groupe n'a pas institué de dispositif spécifiquement dédié à la transition juste, il dispose d'une organisation structurée et robuste en matière de développement durable, intégrant pleinement la dimension sociale. En effet, celle-ci s'articule autour du Comité Exécutif Groupe, du Comité de Direction Groupe, des Gouvernances Environnementales et Sociales, ainsi que des Comités Domaines et Opérationnels. Le pilotage des engagements couvre six domaines, parmi lesquels figurent les Droits Humains, la Santé et Sécurité des Personnes et la Cohésion Sociale et Engagement des Personnes. Cette architecture de gouvernance permet au Groupe de déployer une feuille de route RSE structurée, soumise à la supervision du Comité RSE du Conseil de Surveillance puis examinée par le Comité Exécutif Groupe, qui statue notamment sur les ambitions sociales du Groupe. Les sujets couverts par le comité RSE concernent donc également des thématiques transverses, qui incluent “by design” l’aspect social (adaptation au changement climatique, achats durables, etc., voir infra).

Enfin, soucieux d'enrichir ses orientations et de les ancrer dans les réalités de son environnement, le Groupe s'appuie sur un dispositif de consultation régulière de ses parties prenantes. À titre d'illustration, le Comité Corporate des Parties Prenantes (composé d'une douzaine de personnalités externes indépendantes) a été consulté en 2024 sur la thématique de la santé mentale.

- b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d’être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l’environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?

Réponse :

Le Groupe adopte une approche holistique dans l'analyse des enjeux liés à la transition vers un modèle plus respectueux de l'environnement, appréhendant l'ensemble des impacts potentiels sur ses secteurs d'activité et ses parties prenantes. La typologie de ces parties prenantes figure dans le chapitre 4 (rapport de durabilité) du Document d’Enregistrement Universel du Groupe, avec les différentes familles concernées :



Le Groupe s'appuie en particulier sur son Comité Corporate des Parties Prenantes pour aborder de manière systémique les enjeux environnementaux et sociaux, quel que soit les thématiques abordées (plan de vigilance, achats durables, matériaux recyclés et renouvelables, etc.), afin d'enrichir son approche Tout Durable. Ce comité assure une lecture transversale et éclairée des mutations en cours, tout en garantissant une remontée des sujets susceptibles de requérir une attention particulière de la part du Groupe.

Au-delà, le Groupe a identifié de facto certaines parties prenantes affectées par la transition environnementale : travailleurs (adaptation au changement climatique, salaire décent, etc.), clients (risques de transition et contribution de nos produits et services), fournisseurs (focus sur le caoutchouc naturel au regard des dépendances et impacts), et communautés locales. Une partie des réponses apportées par le Groupe figure dans nos politiques, nos initiatives et produits/services (voir infra), même si Michelin a développé des cadres spécifiques en particulier envers les communautés affectées, les planteurs villageois dans la filière caoutchouc naturel, ou encore les travailleurs dans le cadre de l'adaptation au changement climatique.

- En effet le Groupe développe un cadre formalisé de relation avec les communautés affectées, avec l'ambition de Michelin de "vivre en harmonie" avec ces communautés. Dans ce cadre, les enjeux sociaux sont naturellement cruciaux. Il convient d'identifier et comprendre les populations affectées vivant autour de ses sites opérationnels, qu'il s'agisse de bureaux, de sites logistiques, industriels ou de plantations, mais aussi de dialoguer régulièrement avec les communautés les plus importantes, tout en veillant à ce que chacune d'entre elles ait la possibilité de contacter l'entreprise à tout moment.

- À cet égard, lors de l'ouverture de nouveaux sites, notamment ceux liés à la transition vers un modèle plus respectueux de l'environnement, le Groupe veille systématiquement à conduire une étude d'impact préalable, afin de s'assurer que ces implantations n'entraînent pas de conséquences négatives pour les populations concernées.

- Par ailleurs, et en application du principe de redevabilité, le Groupe porte une attention particulière à la filière caoutchouc naturel. Dans ce cadre, le Groupe a notamment identifié les risques que fait peser la transition écologique sur les planteurs villageois de caoutchouc naturel. En réponse, il a déployé un programme structuré de renforcement des capacités (capacity building), qui articule de manière indissociable les dimensions environnementales et sociales, considérant l'amélioration des conditions de vie des petits exploitants comme un impératif non négociable. Concrètement, des projets comme Cascade, Mahakam et River en Asie, accompagnent les agriculteurs pour améliorer leurs moyens de subsistance, tout en renforçant les bonnes pratiques agricoles sur les plans économique, social et environnemental.

- Enfin, le Groupe a développé une Politique d'adaptation aux risques climatiques physiques. Celle-ci a notamment donné lieu à une feuille de route où le Groupe ambitionne, d'ici à 2050 d'influencer ou de collaborer si nécessaire avec des parties prenantes externes afin qu'elles mettent en œuvre des mesures d'adaptation.

- c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?

### Réponse :

Bien que le Groupe n'ait pas formellement adopté une stratégie dédiée à la transition juste, il en intègre les principes fondamentaux dans son fonctionnement, à travers plusieurs dispositifs transversaux qui en constituent, de fait, les composantes essentielles.

Sur le plan de la gouvernance, les membres du Comité Exécutif sont pleinement impliqués dans le pilotage des sujets de développement durable (présenté en question a).

En matière d'indicateurs de performance et d'objectifs associés, le suivi des projets de capacity building (présenté en question b) en constitue une illustration concrète. Ainsi, l'accompagnement des planteurs villageois de caoutchouc naturel fait l'objet d'un monitoring spécifique : en 2025, 13 734 planteurs ont été formés, avec un objectif de 30 000 bénéficiaires d'ici 2030. Par ailleurs, 10 456 planteurs ont d'ores et déjà enregistré une amélioration tangible de leurs conditions de travail et/ou de leurs moyens d'existence grâce à ces initiatives.

En matière de budget alloué à la transition juste, l'investissement du Groupe dans la Manufacture des Talents en offre une illustration significative. Ce centre de formation constitue un levier stratégique pour accompagner la montée en compétences et la reconversion des collaborateurs dont les métiers sont appelés à se transformer sous l'effet de la transition écologique.

De la même manière, Michelin Développement dispose d'un budget dédié à la revitalisation des territoires impactés par d'éventuelles fermetures de sites, à l'instar de l'investissement réalisé sur le site de Cataroux à Clermont-Ferrand, ancienne friche industrielle en cours de redynamisation (Michelin Innovation Park). Enfin, la Fondation Michelin dispose elle aussi d'un budget en faveur de l'inclusion et de l'égalité des chances. De fait, elle soutient des initiatives promouvant les modèles sociaux collaboratifs. À titre d'exemple, le partenariat récemment noué avec le Réseau Français des FabLabs (RFFLabs) s'inscrit dans cette démarche, à travers le soutien au projet Communs d'Urgence, visant à renforcer la résilience citoyenne face aux crises climatiques, sanitaires et sociales.

d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?

### Réponse :

En l'absence de plan formellement dédié à la transition juste, le Groupe s'attache néanmoins à consulter régulièrement ses parties prenantes sur ce sujet, à différents niveaux. Michelin a à ce titre engagé des échanges avec le WBCSD, notamment dans le cadre de sessions entre pairs visant à partager et confronter les approches stratégiques respectives sur la transition juste.

Au niveau Corporate, le Comité Corporate des Parties Prenantes (présenté en question a) constitue l'instance privilégiée de ce dialogue. Composé d'une douzaine de personnalités externes indépendantes issues de différents continents — Europe, Asie, Amérique du Nord et Afrique — il rassemble des représentants des principaux interlocuteurs du Groupe : fournisseurs, clients, syndicat, ONG environnementale et sociale, investisseur, organisation internationale, ainsi que des expertes en philosophie, en mobilité urbaine, en nouvelle économie et en représentation des jeunes générations. Nommés pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois, ses membres exercent un rôle consultatif dans l'évaluation de l'alignement de la stratégie de développement durable du Groupe avec les attentes externes, et se réunissent annuellement avec

le Comité Exécutif. Ce comité a par exemple été invité à se prononcer sur la manière de co-construire des projets transformatifs dans la filière caoutchouc naturel avec les communautés affectées (biodiversité et enjeux sociaux), ou encore sur les dispositifs d'accompagnement en matière de santé mentale pour les employés.

S'agissant plus précisément de l'impact de la transition sur les travailleurs, le Groupe a associé les organisations syndicales à cette réflexion dans le cadre du dialogue social. Ainsi, le Comité européen et le Comité mondial ont été consultés sur ces sujets afin de recueillir leurs avis. À titre d'exemple, lors de la réunion du Comité européen des 2 et 3 avril 2025, l'évolution des métiers de l'industrie à l'horizon 2030 a été abordée. De même, le Comité mondial Michelin a été réuni sur la thématique de l'adaptation au changement climatique les 22 et 23 octobre 2025.

Par ailleurs, les évolutions stratégiques inhérentes à la vie du Groupe peuvent conduire Michelin à reconsidérer son empreinte industrielle et, le cas échéant, à procéder à la fermeture de certains sites. Afin d'atténuer ces impacts sur les territoires concernés, le Groupe a créé Michelin Développement, une structure dédiée à l'accompagnement financier et technique d'entreprises en création ou en croissance, en complémentarité des dispositifs locaux existants, et cherche à co-construire des solutions avec les différents acteurs. Depuis 34 ans, cette initiative a permis la création de près de 32 000 emplois en France.

### **Impacts internes et externes**

e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.

#### Réponse :

Le plan de transition du Groupe entraîne une évolution des emplois et des compétences. De nombreux métiers requièrent désormais de nouvelles expertises, notamment en R&D (maîtrise de l'analyse du cycle de vie et de l'éco-conception), dans l'industrie (décarbonation, efficacité énergétique), dans les achats (achats responsables et respect des droits humains), ainsi que dans les fonctions commerciales (valorisation des offres éco-conçues) et de communication (communication responsable).

Parallèlement, cette transformation s'accompagne de la création de nouveaux métiers, tels que les postes d'Energy Water Site Leader (EWSL), d'experts en adaptation au changement climatique ou encore d'expert en développement des compétences RSE.

Afin d'anticiper et d'accompagner ces transformations des métiers, des compétences et des modes de travail, Michelin a lancé en janvier 2022 la Manufacture des Talents. Ce centre de formation et d'orientation propose un accompagnement personnalisé dans la durée pour faciliter les évolutions professionnelles, ainsi qu'une offre de développement centrée sur les compétences d'avenir, portée par des outils pédagogiques innovants et des intervenants experts. Projet structurant pour le Groupe, la Manufacture des Talents mobilise environ 1 000 contributeurs, dont 45 ingénieurs pédagogiques, et assure la gestion des compétences clés ainsi que des postes critiques.

Dans ce cadre, le « Talent Campus for Sustainability », lancé en 2023, met à disposition des collaborateurs une offre de formation dédiée aux enjeux du développement durable. Celle-ci couvre des thématiques variées

(enjeux globaux, actions individuelles et collectives, politiques et outils du Groupe) et s'appuie sur des formats diversifiés (e-learning, présentiel, ateliers collaboratifs tels que les fresques). Des parcours spécifiques ont été développés par métier, notamment pour les fonctions Achats, Digital, Marketing & Ventes et Recherche & Développement. Un parcours dédié a également été conçu pour les collaborateurs en charge des études de vulnérabilité au changement climatique. Certaines formations sont par ailleurs adaptées aux contextes locaux afin de prendre en compte les spécificités régionales ou nationales, notamment sur les sujets de diversité et d'inclusion.

En 2025, plus de 82 000 collaborateurs ont ainsi suivi une formation liée aux compétences en matière de développement durable.

De manière très concrète, nos offres plus vertes relatives à l'usage des pneumatiques, décrites en question g, impliquent une montée en compétences des équipes et une réorientation des métiers, accompagnant ainsi la transformation environnementale tout en plaçant les salariés au cœur du processus de transition.

Par ailleurs, via sa filiale Royal Lestari Utama (RLU), acquise en juillet 2022, Michelin conduit en Indonésie un projet pilote ambitieux de plantations durables d'hévéas, à Sumatra et dans la province du Kalimantan oriental. Ce projet s'appuie sur un programme d'investissement transformatif de 45 M€ sur dix ans, dont l'une des mesures phares est la montée en compétences des planteurs sur les sujets environnementaux à travers des formations dédiées (lutte contre la déforestation, préservation de la biodiversité, ...). Ce programme va toutefois au-delà des seuls enjeux environnementaux. En effet, il intègre des actions prioritaires en matière de droits humains, telles que la suppression des contrats journaliers (100 % de contrats permanents atteint en avril 2025), la mise en œuvre du salaire décent (intégration dans la méthodologie Fair Wage en 2025) ou encore le développement de logements pérennes pour les travailleurs. De fait, ces mesures s'inscrivent pleinement dans une logique de transition juste : elles accompagnent la transformation vers un modèle plus vertueux sur le plan environnemental, tout en garantissant des conditions de travail et de vie dignes pour les populations concernées.

f) Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?

Réponse :

Bien que la notion de « transition juste » ne soit pas explicitement mentionnée dans la Politique Droits Humains du Groupe, elle en constitue un principe structurant. Cette approche se traduit par une prise en compte des impacts sur les travailleurs, leurs familles et les communautés locales, tant à travers les engagements formalisés dans la Politique que les principes opérationnels associés.

De fait, la Politique s'inscrit pleinement dans les standards internationaux, notamment en matière de travail décent et équitable, qui constitue un engagement majeur du Groupe. À ce titre, celui-ci est certifié « Global Living Wage Employer », garantissant une rémunération décente pour l'ensemble de ses collaborateurs. Le respect des droits syndicaux est également un pilier fondamental, avec un alignement sur les conventions 87 et 98 de l'Organisation Internationale du Travail. Une attention particulière est portée à ces enjeux dans les contextes de transformation, notamment lors de restructurations ou de fermetures de sites.

Le Groupe accorde également une importance croissante aux communautés locales affectées par ses activités. Le dialogue avec ces parties prenantes est considéré comme essentiel et fait l'objet de démarches de structuration en cours, afin d'assurer une prise en compte renforcée de leurs attentes et de leurs besoins.

En matière de chaîne d'approvisionnement, le Groupe adopte une approche proactive de gestion des risques sociaux. Depuis 2017, l'outil RubberWay permet d'identifier, d'évaluer ces risques sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en collectant des données auprès de l'ensemble des acteurs allant des petits producteurs aux grandes plantations. Cette démarche couvre notamment les enjeux de droits humains, tels que les conditions de travail, le temps de travail, la santé et la sécurité, ainsi que les droits fonciers. Dans le contexte de nouvelles réglementations, telles que le règlement européen sur la déforestation (EUDR), une attention particulière est portée à la protection des petits producteurs, afin d'éviter que ces exigences ne fragilisent des acteurs.

S'agissant du changement climatique, le Groupe a publié en 2024 une politique d'adaptation qui réaffirme son engagement en faveur d'un équilibre entre People, Planet et Profit. La santé et la sécurité des collaborateurs face aux risques climatiques physiques constituent une priorité. À ce titre, des mesures d'adaptation sont d'ores et déjà mises en œuvre dans les sites exposés, avec pour objectif d'atteindre des niveaux de risque tolérables à horizon 2030 pour les aléas identifiés comme majeurs. Après une analyse approfondie de l'exposition aux risques climatiques à l'échelle de plusieurs milliers de sites, au sein du Groupe et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, une méthodologie propre d'évaluation de la vulnérabilité a été développée (sécheresses, vagues de chaleur, inondations, etc.). À partir de 2026, cette démarche se traduira par un renforcement des dispositifs de prévention et de protection des personnes, complété progressivement par des mesures additionnelles en fonction des résultats des évaluations.

g) Comment assurez-vous la disponibilité et l'accessibilité (prix abordables) de vos produits/services pour vos clients et les utilisateurs finaux ?

Réponse :

L'accessibilité de l'offre produits représente pour Michelin un engagement structurant dans sa contribution à une transition juste. À cet égard, le Groupe déploie une stratégie multi-marques couvrant l'ensemble des segments de marché, sans compromis sur les exigences de sécurité. Aux côtés de la marque Michelin, des marques à positionnement accessible telles que Kleber, BFGoodrich et Uniroyal ou encore Kormoran, Tigar ou Riken permettent de répondre aux attentes des consommateurs les plus sensibles au prix, tout en maintenant des standards conformes aux exigences du Groupe en matière environnementale notamment.

Cette logique d'accessibilité se prolonge au-delà de la vente de produits, à travers une offre de services innovante dédiée aux flottes de véhicules industriels et de poids lourds. Dans ce modèle orienté vers l'usage, le client ne fait plus l'acquisition d'un pneumatique, mais s'acquitte d'une redevance proportionnelle aux kilomètres parcourus. Cette approche présente un double bénéfice : d'une part, elle contribue à la réduction des déchets en prolongeant le cycle de vie des pneumatiques ; d'autre part, elle favorise l'accessibilité en offrant aux opérateurs une meilleure maîtrise et une plus grande prévisibilité de leurs coûts.

Ainsi, qu'il s'agisse du consommateur individuel ou du professionnel du transport, le Groupe veille à ce que la transition vers une mobilité plus durable soit une réalité accessible au plus grand nombre.

Point additionnel : réflexion prospective

Si la question de la transition juste n'est pas intégrée dans les documentations du groupe Michelin, elle fait partie des thèmes qui orientent la réflexion pour le futur. Ainsi, la co-construction avec les parties prenantes constitue l'une des recommandations qui est ressortie des échanges dans le cadre du Comité Corporate des Parties Prenantes en 2025, consacrées à la biodiversité. Dans cette perspective, nous avons amorcé une démarche visant à travailler à des projets transformatifs dans la chaîne de valeur caoutchouc naturel, avec un impact plus fort sur les plans économique, environnemental et social, recherché. Par ailleurs, la transition juste constitue un concept transverse qui éclaire nos actions de durabilité pour renforcer la systémie entre questions sociales et environnementales.

## Social

---

### **Question 2 : Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur**

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

Pour rappel, le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ».

Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre selon les coûts de la vie, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

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

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

Comment garantissez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ?

- 1) Souhaitez-vous modifier ou ajouter des éléments ?

Réponse :

#### **Compléments aux éléments présentés ci-dessous en annexe (doc publique + réponse FIR) :**

- Le questionnaire RubberWay adressé aux planteurs villageois comprend une série de questions relatives spécifiquement à leurs revenus et à la rémunération de leurs employés s'ils en ont.
- En 2025 a débuté un nouveau projet terrain auprès des planteurs villageois en Thaïlande nommé HARVEST.
- L'ensemble des projets ont permis à fin 2025 de former 13 734 planteurs villageois (et collecteurs des communautés locales) (vs 9 204 fin 2024). 10 456 d'entre eux ont vu leurs conditions de travail et/ou moyens d'existence améliorés (vs 6 783 fin 2025).

- 2) Quelle est votre vision prospective sur le sujet du niveau de vie décent dans la chaîne de valeur, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

Réponse :

La question du niveau de vie décent constitue un des piliers de la performance durable. À ce stade, la maturité des entreprises sur ce sujet demeure toutefois limitée, y compris au sein de notre propre chaîne de valeur. Notre première action consistera donc à sensibiliser l'ensemble des acteurs concernés et à évaluer leur degré de maturité sur cette thématique, afin d'établir un diagnostic partagé.

Compte tenu du grand nombre et de la diversité de nos fournisseurs, présents dans de nombreux pays et engagés dans des activités variées, nous avons adopté une approche de priorisation. Celle-ci vise, d'une part, à concentrer nos efforts sur les fournisseurs les plus exposés à des risques en matière de niveau de vie décent, et, d'autre part, sur ceux qui opèrent au plus près de nos opérations, pour lesquels nos leviers d'influence et de responsabilité sont les plus significatifs.

S'agissant de la filière du caoutchouc naturel, notre objectif à horizon 2030 est d'améliorer les conditions de travail et/ou les moyens d'existence de 30 000 planteurs villageois d'hévéas, en déployant des projets de remédiation ambitieux et ciblés (cf. question 1).

Au-delà du caoutchouc naturel, à court et moyen terme, notre priorité est de mobiliser les acheteurs internes ainsi que les fournisseurs les plus pertinents sur la question du salaire décent. Il s'agit de les sensibiliser, de les encourager à adopter des pratiques responsables et de leur proposer des modalités d'action concrètes, tout en renforçant notre connaissance de leurs pratiques actuelles. Cette mobilisation s'effectuera dans un premier temps auprès d'un panel volontairement restreint, avant d'être progressivement élargie à un nombre croissant de fournisseurs.

## **Social**

---

### **Question 3 : Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)**

Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...) ?

Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :

- Part de salariés formés à l'IA ;
- Part de salariés utilisant l'IA au quotidien ;
- Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain ;
- Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés ;
- Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;
- Tout autre indicateur pertinent.

A défaut de disposer d'éléments chiffrés ou d'avoir conduit des enquêtes formalisées, merci de communiquer votre appréciation qualitative de la perception de l'IA par les salariés, en distinguant les principales catégories de population concernées.

Réponse :

### 1) Part de salariés formés à l'IA

Fin mars 2026, nous avons **18 000 employés** qui ont entamé un parcours de formation sur l'IA. Ce chiffre est à rapprocher des 46 000 employés de catégories 1 à 4, soit un ratio de **39%**. Plus précisément 2 365 personnes ont suivi l'intégralité des 3h20 de formation pour obtenir le « Passeport IA », et plus de 11 000 ont bénéficié d'au moins 30 minutes de formation sur l'IA.

Ces formations ont permis à près de 3 000 employés de valider la compétence « Intelligence Artificielle et Apprentissage Automatique » dans notre système de gestion du personnel (Workday), soit 6% de la population concernée (catégories 1 à 4). Les répartitions par catégorie de personnel sont les suivantes :

Catégories de personnel	Nb d'employés avec compétence validée	% âge de la population dans cette catégorie
Cat. 1 & 2 : cadres dirigeants et groupe	41	6,2%
Cat. 3 : cadres	836	7,5%
Cat. 4 : collaborateurs	2016	5,9%

### 2) Part de salariés utilisant l'IA au quotidien

Notre outil d'IA générative interne « Aurora » est ouvert à tous les salariés dotés d'un ordinateur sur le réseau Michelin. Celui-ci a enregistré le mois dernier plus de 10 000 utilisateurs uniques, soit **21%** des employés de catégorie 1 à 4.

Les employés disposent aussi d'un accès à Microsoft Copilot Chat, qui a dépassé début mars les 5 000 utilisateurs uniques quotidien. Nous disposons aussi de licences Microsoft 365 Copilot (dit maintenant Premium), dont l'usage quotidien dépasse les 3 000 personnes.

Ces nombres ne sont pas à cumuler, car certains employés utilisent les plusieurs outils d'IA générative selon leur besoin. Nous estimons que 8% des employés utilisent tous les jours un tel outil, et que **20%** en utilisent un au moins une fois par mois. Ces taux sont donnés sur la base totale des salariés du Groupe, y compris les employés de catégorie 5 (ouvriers & agents), lesquels utilisent pour la plupart des ordinateurs ou tablettes partagés dans leurs ateliers.

Au-delà des outils d'IA générative pour tous, les employés utilisent les solutions IA métier construites ou achetées pour améliorer nos processus. Pour les métiers tertiaires, il s'agit en grande partie de la même population. Dans l'industrie, les employés de catégorie ont peu accès aux outils d'IA générative. En revanche ils exploitent des solutions spécialisées pour le contrôle de la qualité de production avec des technologies IA de vision par ordinateur et d'apprentissage automatique. Ceci concerne environ 5 000 employés supplémentaires, ce qui porte à **24%** le taux estimé d'employés utilisant régulièrement des systèmes d'IA.

### 3) Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain

Michelin investit en continu dans la formation du personnel, à travers notamment sa Manufacture des Talents. Ceci représente plus de 240 M€ par an, comme indiqué dans le DEU. Cette action n'est pas dépendante des gains en productivité mis réalisés grâce aux évolutions technologiques, dont l'IA.

En ce sens nous n'enregistrons pas de réinvestissement spécifique lié au déploiement de l'IA.

#### 4) Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés

L'impact de l'IA sur les métiers, les emplois et les postes fait partie des sujets supplémentaires pris en compte dans notre démarche de SWP (strategic workforce planning). En 2026 nous avons pour objectif de définir un radar de la maturité de nos métiers face à l'utilisation de l'IA.

Le but de la SWP étant d'anticiper les évolutions de nos métiers, elle nous permet de mettre en œuvre les politiques de formation et d'embauche nécessaires pour répondre aux enjeux de demain. Ainsi les employés dont le poste va évoluer avec l'IA seront soit formés pour s'y adapter, soit le cas échéant se verront proposer un autre poste pour lequel ils ont les compétences requises. Ces évolutions ne sont pas considérées comme un impact négatif du déploiement de l'IA.

La part des effectifs susceptibles de perdre leur emploi, qui est notre compréhension de « négativement affectés », est donc nulle.

#### 5) Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés

L'enquête annuelle auprès des salariés du Groupe Michelin ne comportait pas en 2025 de questions relatives à l'IA. En revanche elle contient les questions suivantes, qui fournissent des éléments quant à la transformation « pilotage par les données » :

- Dans mon équipe, les décisions sont prises sur les données → 84% des employés répondent positivement
- J'ai les outils dont j'ai besoin pour faire un bon travail → 81% des employés répondent positivement

Qualitativement nous notons lors des échanges avec les salariés plus de questions qui portent sur l'impact environnemental que sur l'impact social. Et globalement les questions les plus fréquentes lors des formations et des conférences internes sont des demandes pour plus d'outils à disposition, plus rapidement, pour suivre la dynamique du marché. Ce retour évoque une acceptation de l'IA en hausse dans le Groupe.

### Environnement

---

#### Question 4 : Thème personnalisé

Michelin s'est engagé à réduire ses émissions de scope 3 de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019), avec une ambition Net-Zero à 2050. Cependant, le scope 3 « usage » — lié à la résistance au roulement des pneus et représentant plus de 90 % de l'empreinte carbone totale du groupe (115 MtCO<sub>2</sub> en 2024) — reste un défi majeur. Les solutions connectées (comme MICHELIN Connected Mobility) permettent des réductions de 7 % à 12 % de la consommation de carburant, mais leur déploiement actuel (1 million de véhicules sous contrat) reste limité comparé au volume global de pneus vendus.

La réussite de l'ambition "Net-Zero" à 2050 dépendra toutefois de sa capacité à transformer radicalement sa chaîne d'approvisionnement en matériaux et à influencer la décarbonation de l'usage des véhicules.

a) Le document mentionne que les solutions connectées permettent de réduire la consommation de carburant de 7 à 12 %, mais il ne définit pas le seuil critique d'adoption globale requis pour que cet effet compense les émissions des pneus non connectés. Si l'ambition stratégique est de réaliser plus de 20 % des ventes hors pneus d'ici 2030, quel est le taux de pénétration précis des solutions connectées (en pourcentage du parc de pneus vendus) jugé nécessaire pour atteindre la réduction du Scope 3 « usage » ?

#### Réponse :

Les leviers principaux pour diminuer les émissions de scope 3 "Usage" de Michelin sont principalement liés à la conception des véhicules (électrification de la motorisation, actions pour réduire le poids des véhicules), et ne sont donc pas à la main de Michelin. C'est pour cette raison que les standards internationaux de

comptabilité (GHG Protocol) de fixation de cibles de réduction (SBTi) ne considèrent pas que le Scope 3 Usage soit de la responsabilité principale des manufacturiers de pneus. Néanmoins, Michelin peut agir pour baisser son empreinte, via la baisse de la résistance au roulement de ses pneus (divisée par 2 en 30 ans), et via les services qui permettent d'optimiser l'utilisation du pneu et donc de minimiser son impact environnemental. A titre d'exemple, tous les services qui permettent d'utiliser les pneus jusqu'au dernier millimètre d'usure permettent, au-delà de l'économie de matière permise par l'extension de l'utilisation du produit, de profiter du fait que la résistance au roulement est beaucoup plus faible pour un pneu usé que pour un pneu neuf (de l'ordre de -20%).

Actuellement les services permettant une meilleure utilisation du pneu, et donc une baisse de son impact environnemental, ne sont pas déployés à l'ensemble des utilisateurs de nos pneus. De ce fait, l'impact de ces services est estimé à moins de 1 Mt CO2e évité. Par ailleurs, l'ambition de réaliser plus de 20% des ventes hors pneu en 2030 concerne avant tout la diversification du Groupe Michelin dans les polymères composites hors pneu. Les services et solutions connectées y auront un part plus modeste. Il n'y a donc pas de seuil calculé de niveau de ventes de solutions connectées pour baisser le Scope 3 "Usage". La baisse du Scope 3 Usage marquera avant tout la capacité du Groupe Michelin à accompagner les constructeurs de véhicules dans l'électrification de leurs modèles, ce qui est déjà le cas : la part de marché de nos ventes sur des véhicules électriques est significativement plus élevée que notre part de marché sur des véhicules thermiques.

b) Avez-vous un scénario de déploiement des solutions connectées à horizon 2030 et 2050, incluant un lien explicite avec la trajectoire d'émissions scope 3 usage (hypothèses de réduction unitaire, périmètre, adoption client) ?

Réponse :

Comme vous l'avez relevé, les solutions connectées peuvent diminuer la consommation de carburant (pour les poids lourds) de 7 à 12%. Dans l'optique d'une trajectoire Net Zéro, nous pouvons donc confirmer que le Net Zéro nous concernant n'inclut pas l'usage des pneus (en ligne avec la comptabilité carbone du GHG Protocol et la validation des cibles par SBTi). Nous agissons néanmoins pour baisser l'empreinte carbone des pneus sur la phase d'usage, via notamment la baisse de la RR ou les services connectés

Par ailleurs, les services connectés, même s'ils étaient déployés à l'ensemble du parc, n'apporteraient pas de progrès à l'échelle de l'enjeu (-7 à -12% vs -90%). Dans cette perspective, il importe de souligner que les services connectés sont des services qui sont, pour la plupart, déconnectés de la vente de nos produits. Nous ne pouvons donc en établir un "plan de déploiement" à horizon 2030 et 2050.

En revanche, nous accompagnons le levier le plus significatif de décarbonation de la mobilité, qui est l'électrification des véhicules : notre part de marché est significativement plus élevée sur les EV que sur les ICE.

c) La documentation indique des projets pilotes et partenariats permettant de sécuriser l'approvisionnement de matériaux durables. Avez-vous une feuille de route indiquant, par grande famille de matériaux (dont butadiène, noir de carbone), les volumes 2024, les volumes visés 2030/2050 et la part couverte par des contrats sécurisés ou des capacités dans des JV/partenariats, dans l'atteinte des 40 % de matériaux durables en 2030 et 100 % en 2050 ?

Réponse :

Le groupe Michelin est confiant dans la feuille de route visant à l'atteinte de 40% de matériaux recyclés et renouvelables dans les pneumatiques en 2040 avec les différentes composantes mentionnées. Toutefois, Michelin réserve la publication plus précise de ces leviers pour des raisons de confidentialité.