

*DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL*

2025



SOMMAIRE

01 PRÉSENTATION DU GROUPE ET STRATÉGIE	5	05 PERFORMANCE FINANCIÈRE	319
Le Groupe	6	5.1 Rapport de gestion	320
Capitaliser sur nos fondamentaux	10	5.2 États financiers consolidés au 31 décembre 2025	361
4 domaines d'activité : Pneumatiques, Polymer Composite Solutions, Solutions connectées, Lifestyle	22	5.3 Comptes annuels - Compagnie Générale des Établissements Michelin	448
Nos priorités stratégiques à horizon 2030	34	5.4 Informations complémentaires	474
Nous appuyer sur une gouvernance solide	44		
02 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	55	06 MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES	477
Gouvernance	56	6.1 Renseignements sur la Société	478
Rémunérations	102	6.2 Données boursières	479
Informations complémentaires	140	6.3 Relations avec les actionnaires	482
Rapport des commissaires aux comptes	147	6.4 Documents accessibles au public	482
		6.5 Informations complémentaires concernant le capital	483
03 GESTION DES RISQUES	149	07 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 MAI 2026	501
3.1 Dispositif de gestion des risques	150	7.1 Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions	502
3.2 Facteurs de risques spécifiques, description et dispositifs de gestion associés	154	7.2 Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions	532
3.3 Dispositif de contrôle interne relatif au processus d'établissement de l'information comptable et financière	162	7.3 Rapport des Commissaires aux Comptes	540
04 RAPPORT DE DURABILITÉ	167	08 TABLES DE CONCORDANCE	547
Préface	168	8.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel	548
4.1 Informations générales	169	8.2 Table de concordance du Rapport financier annuel	550
Enjeux environnementaux	192	8.3 Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux	550
4.2 Changement climatique (E1)	192	8.4 Table de concordance du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise	551
4.3 Pollution (E2)	216		
4.4 Ressources hydriques (E3)	229		
4.5 Biodiversité & écosystèmes (E4)	236		
4.6 Utilisation des ressources et économie circulaire (E5)	247		
4.7 Taxonomie européenne	256		
Enjeux sociaux	261		
4.8 Personnel de l'Entreprise (S1)	261		
4.9 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2)	272		
4.10 Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)	279		
Enjeux Gouvernance	286		
4.11 Conduite des affaires (G1)	286		
Annexes	294		
4.12 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	312		

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025

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



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 3 avril 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

Ce Document d'enregistrement universel est une reproduction au format PDF de la version officielle du Document d'enregistrement universel établi au format ESEF (European Electronic Single Format) déposée auprès de l'AMF le 3 avril 2026 et disponible sur le site internet de l'AMF, www.amf-france.org. Cette reproduction est disponible sur notre site internet, www.michelin.com.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET STRATÉGIE

Le Groupe	6	Nos priorités stratégiques à horizon 2030	34
Message du président Florent Menegaux	6	Poursuivre d'ici à 2030 notre stratégie	34
Profil	8	Utiliser l'intelligence artificielle comme levier de transformation et d'innovation	36
Capitaliser sur nos fondamentaux	10	Réduire nos impacts environnementaux	38
Un environnement mondial exigeant	10	Prendre soin des personnes et des territoires	40
Notre modèle d'affaires	12	Performances People – Profit – Planet	42
Nos atouts stratégiques	14		
4 domaines d'activité : Pneumatiques, Polymer Composite Solutions, Solutions connectées, Lifestyle	22	Nous appuyer sur une gouvernance solide	44
Activité Pneumatiques	22	Une gouvernance conjuguant stabilité et équilibre	44
Activité Polymer Composite Solutions	28	Le pilotage stratégique et opérationnel du Groupe	46
Activité Solutions connectées	30	Le Conseil de Surveillance	48
Activité Lifestyle	32	Gestion des risques, éthique et conformité	50
		Michelin et ses actionnaires	52



MESSAGE DU PRÉSIDENT FLORENT MENEGAUX

« Nous pouvons avoir pleinement confiance dans l'avenir et dans la capacité du Groupe à réussir »

En 2025, le groupe Michelin a poursuivi ses efforts pour devenir un manufacturier leader mondial des composites et expériences qui transforment notre quotidien.

Notre façon unique d'y parvenir repose sur un modèle de croissance durable, qui reconnaît l'interconnexion des dimensions humaines, économiques et environnementales. Cette conviction est le socle de l'approche Tout Durable du Groupe et structure la manière dont Michelin définit, pilote et mesure sa performance.

Je veux en premier lieu remercier l'ensemble des employés du Groupe, qui chaque jour œuvrent avec envie, mobilisation et détermination. Le niveau d'engagement des équipes reste très élevé, avec un score de 84,4 %. Nos équipiers sont toujours une grande source d'inspiration, je suis heureux de travailler à leurs côtés. L'attention aux personnes est au cœur de notre modèle et se traduit par des actions concrètes telles que le déploiement d'un salaire décent et d'un socle universel de protection sociale, ou encore des propositions d'accompagnement qualitatif lors des transformations structurelles que peut connaître le Groupe.

Je souhaiterais, dans un second temps, évoquer la performance économique et financière de Michelin en 2025. Celle-ci a été perturbée par des droits de douane instables, un cadre réglementaire défavorable et un marché Première monte déprimé

– tant sur la voiture, le poids lourd que sur l'agricole – le tout dans un contexte de concurrence accrue. Ces éléments expliquent largement la baisse de nos ventes en volume sur cette période. Face à cette situation, la mobilisation des équipes a permis d'infléchir la tendance des ventes dès le quatrième trimestre, et de délivrer une forte génération de cash supérieure aux attentes.

En matière environnementale, Michelin réduit son impact sur la nature dans un contexte de raréfaction des ressources. Nous avons diminué de 12 % par rapport à 2024 nos prélèvements en eau, et 98 % du caoutchouc naturel utilisé est certifié zéro-déforestation.

Nos fondamentaux sont sains et robustes. Les grandes transformations du Groupe sont engagées et se déploient conformément au plan de marche.

Prenons maintenant du recul par rapport à la performance de Michelin. Le monde dans lequel nous vivons continue de se transformer radicalement, les ordres économiques et géopolitiques qui le régissaient sont bouleversés. Nous en avons de nouveau fait l'expérience en 2025 : instabilité du commerce mondial, tensions internationales et même conflits, poursuite du dérèglement climatique. Tout cela nous confirme une évolution de fond : l'instabilité et l'incertitude ne relèvent plus d'un cycle conjoncturel, mais d'une réalité structurelle.

Dans ce contexte, la stratégie « Michelin in Motion 2030 » démontre toute sa pertinence. Nous bénéficions de quatre atouts stratégiques majeurs, qui forgent la réussite du Groupe au quotidien.

Nos équipes fortement engagées et talentueuses.

Par leur travail et leur ingéniosité, nos équipes développent Michelin. Les savoir-faire accumulés tout au long de leurs parcours en font des talents de premier rang, alimentant l'excellence du Groupe. La forte cohésion sociale entre les employés est aussi un atout distinctif et précieux pour Michelin.

Notre marque forte et mondialement reconnue.

La puissance de la marque MICHELIN est un véritable levier de réussite business pour le Groupe, particulièrement face à une concurrence accrue. La marque MICHELIN est une marque aimée, de confiance et de valeur auprès de nos parties prenantes, en premier lieu de nos clients. Nous voulons exploiter encore davantage son potentiel, notamment en renforçant sa cohérence, sa différenciation et sa présence à l'esprit.

Notre leadership dans l'innovation, appuyé par des capacités de R&D et industrielles uniques.

Notre Groupe possède près de 12 000 brevets actifs dans le monde et fait à nouveau partie, en 2025, du *Top 100 Global Innovators* publié par Clarivate. Cette capacité unique à innover depuis plus de 130 ans fait de Michelin le seul manufacturier à bénéficier d'une telle force de frappe dans le domaine du pneumatique mais aussi sur de nouveaux marchés, tels que la construction, la santé, ou les transports.

L'innovation chez Michelin repose aussi sur la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de données et l'exploitation de l'intelligence artificielle. Nous accélérons son intégration dans tous nos domaines

d'activité en veillant à ce que cela se fasse toujours au bénéfice de l'humain.

Une offre de produits et de services reconnue par les marchés.

Nos solutions sont véritablement différenciantes, adaptées à des usages et des clients variés, tout en apportant longévité, durabilité et sécurité. Les récompenses et prix reçus cette année par nos pneus en témoignent. Cette excellence produit est un levier stratégique qui consolide la réputation du Groupe et la relation de confiance avec nos clients.

La politique d'acquisition du Groupe sert aussi pleinement la stratégie « Michelin in Motion 2030 », notre ambition de croissance externe et notre leadership d'innovation. En début 2026, Michelin a annoncé l'acquisition de trois entreprises – Cooley Group, Tex Tech Industries et Flexitallic. Elles viennent significativement compléter nos activités composites polymères existantes, que nous rendrons désormais visibles au sein d'un quatrième segment de reporting.

Forts de la combinaison de ces atouts, nous pouvons avoir pleinement confiance dans l'avenir et dans la capacité du Groupe à réussir. Cette confiance repose avant tout sur les femmes et les hommes de Michelin, sur leur détermination à faire progresser l'innovation, la performance et la marque du Groupe, au service du progrès humain. Nous continuons d'entretenir une relation de confiance avec nos clients et l'ensemble de nos partenaires.

Michelin sera toujours Michelin parce que nous mettons toute notre énergie à agir, à nous transformer, sans jamais renoncer à nos fondamentaux.

PROFIL

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

Nous amplifions la puissance de notre marque pour créer confiance, préférence et valeur. Nous accélérons notre force d'innovation, de la science des matériaux à l'industrialisation, pour concevoir des pneus de haute qualité et des composants critiques pour des secteurs exigeants. Cette ambition repose sur l'engagement de nos équipes, mobilisées partout dans le monde pour faire mieux, plus vite et plus durable. Enfin, nous élevons sans cesse l'excellence de nos produits et services pour délivrer performance, sécurité, durabilité et des expériences reconnues, notamment avec le Guide MICHELIN.

CHIFFRES CLÉS 2025

PEOPLE

122 600
employés
dont 6 000 en R&D

84,4 %
taux d'engagement

PROFIT

10,5 %
marge opérationnelle
des secteurs

2,1 MDS €
cash-flow libre avant M&A

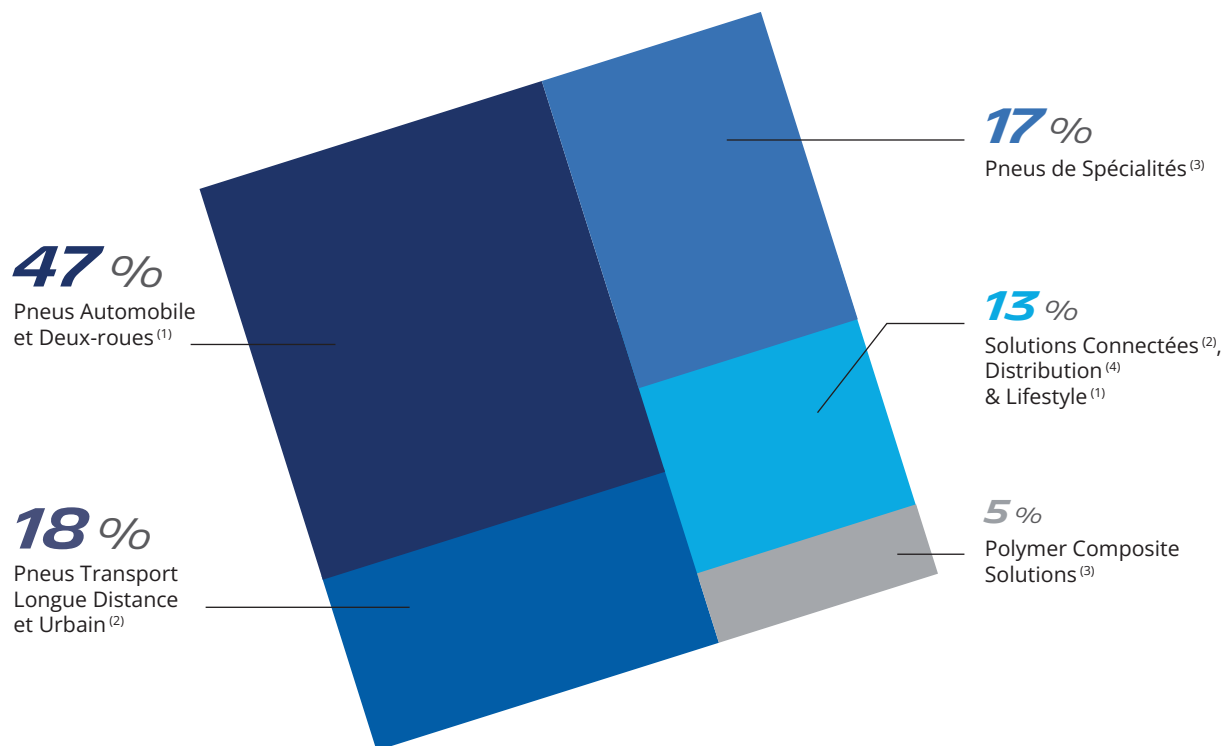
PLANET

-17 %
émissions de CO₂ en 2025 vs 2024
(scopes 1 & 2)

32 %
de matériaux renouvelables
et recyclés dans les pneumatiques

RÉPARTITION DES VENTES PAR ACTIVITÉS

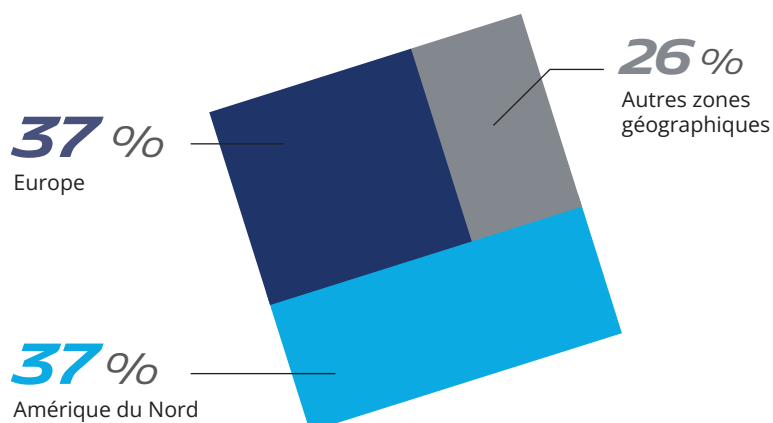
01



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS



Chiffre d'affaires
26 MDS €



Effectifs dans le monde
122 600

EUROPE
60 600

AMÉRIQUE DU NORD
22 700

AUTRES ZONES
GÉOGRAPHIQUES
39 300

(1) Segment de reporting 1.

(2) Segment de reporting 2.

(3) Segment de reporting 3.

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

UN ENVIRONNEMENT MONDIAL MARQUÉ PAR DES INCERTITUDES DURABLES, APPELANT ANTICIPATION, ADAPTATION ET TRANSFORMATION

Accélération du changement climatique et pression accrue sur les ressources

De quoi parle-t-on ? Avec des années récentes figurant parmi les plus chaudes jamais observées à l'échelle du globe, la moyenne des températures mondiales a, pour la première fois, dépassé de plus de 1,5°C sur une période de trois ans le niveau préindustriel. Tandis que les événements extrêmes se multiplient, les écosystèmes continuent de se dégrader, la biodiversité de s'épuiser et les ressources de se raréfier, ce qui génère de fortes tensions sur les chaînes d'approvisionnement mondiales.



CE QUE CELA IMPLIQUE POUR MICHELIN

Cette situation nécessite des arbitrages croissants entre performance économique, sobriété et durabilité. Pour Michelin, ces évolutions renforcent la nécessité de poursuivre la transformation de ses activités afin de réduire son impact sur la nature, d'améliorer l'efficacité dans l'utilisation des ressources et de répondre aux attentes de ses clients et partenaires en matière de performance environnementale sur l'ensemble du cycle de vie des produits.



LES PRINCIPAUX AXES DE TRANSFORMATIONS

- Accélérer l'innovation pour développer des solutions intégrant davantage de matériaux renouvelables ou recyclés, et réduire la dépendance aux ressources critiques.
- Renforcer la performance environnementale des produits et des procédés industriels, notamment sur les enjeux d'empreinte carbone, de consommation de ressources et de particules liées à l'usage.
- Faire de l'excellence environnementale un facteur de différenciation et de préférence, reconnu par les clients, les partenaires et les organismes indépendants.

Fragmentations géopolitiques et incertitudes commerciales

De quoi parle-t-on ? La montée des tensions géopolitiques, la remise en question de certains équilibres multilatéraux et la résurgence de politiques protectionnistes contribuent à un environnement économique plus fragmenté et moins prévisible. Ces évolutions affectent les flux commerciaux, financiers et industriels, et s'inscrivent dans un contexte de divergences croissantes entre les trajectoires économiques des différentes régions du monde.



CE QUE CELA IMPLIQUE POUR MICHELIN

Ces dynamiques renforcent la complexité des environnements dans lesquels Michelin opère et appellent une adaptation continue de ses organisations industrielles et de ses modes de fonctionnement. Dans un monde plus fragmenté, l'enjeu pour le Groupe est de continuer à servir ses clients de manière compétitive et fiable, tout en tenant compte des spécificités locales et des évolutions des marchés.



LES PRINCIPAUX AXES DE TRANSFORMATIONS

- S'appuyer sur un modèle industriel équilibré, favorisant des implantations locales au plus près des marchés et des clients.
- Renforcer la résilience et l'agilité des organisations afin de faire face à la volatilité de l'environnement géopolitique et économique.
- Intégrer de manière croissante les dimensions géopolitiques et territoriales dans la réflexion stratégique, en lien avec le développement des écosystèmes locaux et l'accompagnement des territoires.

Pression réglementaire et complexification des cadres normatifs

De quoi parle-t-on ? Les cadres réglementaires évoluent rapidement et se densifient, qu'il s'agisse de normes environnementales, techniques, sociales ou sociétales. Cette dynamique s'accompagne d'exigences accrues en matière de transparence, de conformité et de reporting, dans un contexte où les réglementations restent largement hétérogènes selon les régions du monde.

CE QUE CELA IMPLIQUE POUR MICHELIN

Cette complexification renforce les exigences d'anticipation et d'adaptation pour le Groupe. Elle influe sur les conditions de mise sur le marché des produits et des services et peut créer des effets différenciés selon les zones géographiques. Pour Michelin, il s'agit de continuer à opérer dans le respect de ces cadres tout en préservant sa compétitivité et en garantissant un haut niveau de confiance auprès de ses parties prenantes.



LES PRINCIPAUX AXES DE TRANSFORMATIONS

- S'appuyer sur des dispositifs de veille, d'anticipation et de dialogue institutionnel éprouvés afin d'intégrer au plus tôt les évolutions réglementaires.
- Faire de la conformité un socle de crédibilité et de confiance, notamment auprès des clients institutionnels et des partenaires.
- Transformer la maîtrise des exigences réglementaires en levier de différenciation et de création de valeur durable.

Mutations rapides des marchés finaux

De quoi parle-t-on ? Dans un monde globalisé et hyperconnecté, les attentes des clients évoluent rapidement et diffèrent selon les régions et les usages. La sensibilité accrue aux enjeux de durabilité, de performance globale et de valeur d'usage influence de plus en plus les décisions d'achat, sans pour autant conduire à une homogénéisation des besoins et des comportements.

CE QUE CELA IMPLIQUE POUR MICHELIN

Acteur mondial au service d'une grande diversité de marchés, Michelin adapte en permanence ses offres et ses modèles économiques afin de répondre aux évolutions des usages et des attentes locales. Dans un contexte de concurrence renforcée et d'arrivée de nouveaux acteurs, l'enjeu pour le Groupe est de continuer à créer de la valeur au-delà du produit, en s'appuyant sur une compréhension fine des besoins clients et sur des solutions innovantes.



LES PRINCIPAUX AXES DE TRANSFORMATIONS

- Adapter les offres et les solutions aux spécificités des marchés et des clients dans chaque région du monde.
- Développer des solutions innovantes s'appuyant notamment sur les données, le digital et l'intelligence artificielle pour améliorer la valeur d'usage et la performance globale.
- Poursuivre une dynamique d'innovation continue, orientée vers des solutions toujours plus durables, performantes et créatrices de valeur.

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

MACRO-TENDANCES

ACCÉLÉRATION DU
CHANGEMENT CLIMATIQUE

RESSOURCES

NOS ÉQUIPES

122 600 personnes dans **63** pays
84,4 % taux d'engagement

NOTRE INNOVATION

11 800 brevets actifs en portefeuille
170+ nouveaux partenariats par an
9 laboratoires communs actifs
 et **8** laboratoires communs inaugurés

NOTRE CAPITAL NATUREL

98 % du caoutchouc naturel évalué zéro-déforestation
32 % de matériaux renouvelables et recyclés dans les pneus

NOTRE MARQUE

10,3 MILLIARDS USD : valorisation de la marque
9^e marque la plus forte au monde
 (Brand Finance, 2026)
125 ANS d'expériences gastronomiques et de voyage

NOTRE CAPITAL FINANCIER

18,1 MILLIARDS € de capitaux propres
A notation crédit long terme par les agences sollicitées
 (Standard & Poor's, Fitch, Scope)
4 profils d'actionnaires complémentaires :
17,9 % d'actionnaires institutionnels français,
68,4 % d'actionnaires institutionnels non-résidents,
10,7 % d'actionnaires individuels,
3,1 % d'actionnaires salariés.

STRATÉGIE



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



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

FRAGMENTATION
GÉOPOLITIQUEPRESSION
RÉGLEMENTAIREMUTATIONS RAPIDES
DES MARCHÉS FINAUX

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

**SÉCURITÉ
DES PERSONNES,
PERFORMANCE
OPÉRATIONNELLE
ET IMPACT
ENVIRONNEMENTAL**

VALEUR CRÉÉE

POUR LES COLLABORATEURS

+20 % d'actions souscrites par les collaborateurs
par rapport à 2024

44 heures de formation par collaborateur réalisées
en 2025

POUR LA SOCIÉTÉ

27 % d'émissions de particules⁽¹⁾ en moins que
la moyenne des concurrents premium

21 000 actions de volontariat recensées en 2025

POUR LA PLANÈTE

- 17 % d'émissions de CO₂ vs 2024 (scopes 1 et 2)

33 % d'énergie consommée d'origine renouvelable

POUR LES CLIENTS ET LES PARTENAIRES

45,5 pts au Net Promoter Score clients partenaires

28 % des ventes annuelles issues de produits
ou services lancés dans les 3 dernières années

VALEUR FINANCIÈRE CRÉÉE

9,2 % de ROCE (retour sur capitaux employés) en 2025

57 % du résultat net 2025 distribué en dividendes
(soumis au vote de l'Assemblée générale)

(1) Résultat de l'étude indépendante de référence conduite par l'ADAC.

MICHELIN, UNE MARQUE PUISSANTE ET RECONNUE

Depuis plus de 130 ans, la marque MICHELIN porte les valeurs et les engagements du Groupe partout dans le monde. Véritable atout stratégique, elle contribue, par sa puissance et sa réputation reconnues à l'échelle mondiale, à la réussite économique durable du Groupe. Synonyme d'innovation et d'excellence, elle conjugue avec succès, émotion et confiance.

10,3 MDS \$

VALEUR FINANCIÈRE
DE LA MARQUE
MICHELIN
(Brand Finance, 2026)

Pour toutes les parties prenantes d'une entreprise, à commencer par ses clients, la marque est le filtre à travers lequel elles se forgent une opinion : sur ses produits et services mais aussi sur l'entreprise elle-même, sa crédibilité, ses valeurs. Plus la marque est forte et reconnue comme singulière par les consommateurs, plus la valeur perçue de ses offres est élevée.

9^e

MARQUE
LA PLUS FORTE
AU MONDE
(Brand Finance, 2026)

Loin d'être un simple outil marketing ou de communication, la marque MICHELIN est un des plus précieux actifs du Groupe. Elle est un atout stratégique pour la réussite économique durable de l'entreprise. Elle porte l'identité du Groupe et est instrumentale dans la réussite de sa stratégie « Michelin in Motion 2030 ».

TOP 3

DU CAC 40
(Baromètre IA-Réputation
Vectors & Trickster, 2026)

En 2025, la marque MICHELIN a battu deux records historiques : elle a rejoint le top 10 des marques les plus fortes au monde et sa valeur financière a dépassé 10 milliards USD. Elle conforte, pour la neuvième année consécutive, son leadership incontesté des marques de pneumatiques tant par la puissance qu'en valeur financière.

UNE MARQUE, ICÔNE POPULAIRE ET CULTURELLE, QUI RAYONNE BIEN AU-DELÀ DE LA MOBILITÉ

Le fait d'endosser des activités diverses au sein du Groupe renforce la puissance et l'impact de la marque MICHELIN. Une activité en particulier est clé pour sa visibilité et la relation émotionnelle qu'elle entretient avec ses publics : la recommandation gastronomique, hôtelière et bientôt viticole portée par le Guide MICHELIN.

En 2025, cette activité concentre 71% des conversations digitales faisant référence à MICHELIN dans le monde entier (Ipsos-Synthesio, 2025). Chaque étoile ou clé attribuée, chaque post ou commentaire de chefs ou d'acteur de cette communauté très engagée alimente les tendances et les algorithmes et place quotidiennement MICHELIN au cœur des conversations sur l'art de vivre.

Et bien sûr, Bibendum, légende des mascottes de marque, élu « Icône du Millénaire » par Advertising Week en 2018, contribue fortement à la reconnaissance, à la proximité et aux émotions positives que la marque génère. La marque MICHELIN est ainsi devenue au fil des années une véritable icône de la pop culture, ce qui confère à l'entreprise un avantage compétitif considérable dans un contexte dans lequel l'attention des consommateurs, surinformés et toujours plus sollicités, se dégrade fortement.



LA MARQUE MICHELIN, ACTIF STRATÉGIQUE DE PREMIER PLAN

La marque MICHELIN incarne les fondamentaux d'innovation, d'excellence et de progrès de l'entreprise et exprime la singularité de cette dernière. C'est parce qu'elle porte cet ADN unique que la marque MICHELIN constitue un facteur déterminant dans la décision d'achat. Elle fédère également les employés et contribue à la création de valeur à long terme. Dans un contexte de commoditisation dans lequel la supériorité technique de nos produits est parfois difficile à faire percevoir, la marque génère une différenciation perçue qui va au-delà de la technologie et du prix, aidant ainsi l'entreprise à défendre ses marges. Enfin, une marque puissante comme MICHELIN sera un levier indispensable et un atout maître pour que nos produits et services soient recommandés par les intelligences artificielles génératives qui sont en train de devenir à la fois des espaces de prescription et des plateformes d'achat.



**Adeline
CHALLON-KEMOUN,**

Directrice Corporate
Engagement d'Entreprise
et Marques – Directrice
Business Lifestyle –
Membre du Comité
Exécutif du Groupe

« Avec l'invention de Bibendum et des premiers contenus de marque à la fin du XIX^e siècle, Michelin a été un pionnier de la communication et du marketing. Près de 130 ans plus tard, dans un contexte où les marques se battent pour capter l'attention des consommateurs, la marque

MICHELIN demeure notre plus puissant levier pour que nos produits et services soient désirés et choisis. Maintenir le haut niveau de performance de notre Marque nécessite un engagement quotidien et sur le long terme des équipes du Groupe partout dans le monde. »

SE DISTINGUER SUR LE MARCHÉ GRÂCE À DES ÉQUIPES FORTEMENT ENGAGÉES

Le niveau d'engagement des employés constitue pour Michelin un facteur de performance contribuant à sa capacité à s'adapter aux évolutions de son environnement. Le Groupe bénéficie d'une forte implication des équipes dans leur travail et déploie, en parallèle, des dispositifs destinés à soutenir leur développement et leur épanouissement professionnel.

TAUX D'ENGAGEMENT

84,4 %

Avec un taux d'engagement de 84,4 % en 2025, en hausse de plus de quatre points depuis 2019, Michelin se rapproche de l'objectif qu'il s'est fixé : atteindre, d'ici à 2030, un niveau d'excellence mondial avec un taux de 85 %. Ce chiffre, qui se situe bien au-delà de la moyenne mondiale qui a chuté en 2024 à 21 %⁽¹⁾, place Michelin dans le premier quartile des entreprises les plus performantes en la matière.

ENGAGEMENT, DÉPASSEMENT, PERFORMANCES, L'ÉQUATION GAGNANTE

Ce résultat reflète un niveau élevé de mobilisation des employés, quel que soit leur métier ou leur profil, ainsi qu'un alignement global avec la raison d'être du Groupe. Les équipes s'inscrivent dans une dynamique collective et contribuent activement à la conduite des activités. Cet engagement se traduit notamment par des initiatives opérationnelles, des pratiques de coopération et une participation la recherche de solutions adaptées aux enjeux rencontrés.

Le taux d'engagement met également en évidence la confiance des employés, en dépit des obstacles qui peuvent se présenter, en la capacité du Groupe à mettre en œuvre sa stratégie et à faire face aux situations de transformation

ou de crise. Le partage d'une culture et de valeurs communes contribue à la continuité de l'engagement et à la capacité d'adaptation des équipes, y compris dans des contextes contraints.

Par ailleurs, ce niveau d'engagement constitue un levier d'attractivité pour le recrutement et à la fidélisation des compétences nécessaires au développement des activités. Il contribue à un environnement favorable à l'amélioration continue et participe à la performance du Groupe sur le long terme.

Enfin, et c'est peut-être là l'essentiel, plusieurs études mettent en évidence une corrélation entre l'engagement des employés et la satisfaction des clients.

(1) Source : Gallup, State of Global Workplace 2025.

L'INNOVATION SOCIALE COMME LEVIER D'ENGAGEMENT

Parallèlement, le Groupe a développé au fil des décennies une culture d'entreprise structurée autour de la cohésion, du dialogue social et de la qualité de vie au travail. À travers le socle universel de protection sociale « Michelin One Care », l'instauration d'un salaire décent pour tous, une démarche de développement des compétences tout au long de la vie et une politique d'inclusion, Michelin a posé les fondements d'un modèle social visant à soutenir l'engagement, l'épanouissement professionnel et la fidélisation des employés.



TÉMOIGNAGE DE SUTHASIT KANITCHAIDECHA Opérateur qualité, usine de Rayong, Thaïlande



« 27 ans au sein du Groupe »

Comment votre engagement envers Michelin se traduit-il concrètement dans votre travail ?

Mon engagement envers Michelin se traduit par la prise d'initiative face aux enjeux opérationnels et par ma contribution à l'amélioration continue de nos activités quotidiennes.

Pendant de nombreuses années, le suivi des stocks de produits chimiques était réalisé manuellement sur papier. Ce processus était chronophage et exposé à des risques d'erreur.

Plutôt que d'attendre la mise en place d'un nouveau système, j'ai décidé d'explorer comment les outils digitaux pouvaient améliorer la fiabilité et l'efficacité au niveau du site.

Après avoir participé à un *Digital Hackathon*, j'ai appris à développer une application Power App afin de remplacer le processus manuel. Bien que je n'aie pas d'expérience préalable en développement d'applications, j'ai mené ce projet étape par étape avec un objectif clair : rendre notre travail plus fiable, plus rapide et plus simple pour les opérateurs.

Cette initiative reflète la culture d'autonomie, de responsabilité et d'apprentissage continu portée par Michelin. En transformant une contrainte opérationnelle locale en solution digitale, j'ai pu contribuer concrètement à l'amélioration de nos méthodes de travail tout en soutenant la trajectoire de transformation digitale du Groupe.

En quoi votre engagement contribue-t-il à la performance du Groupe ? Qu'apporte-t-il à Michelin ?

L'application fournit désormais des données en temps réel sur l'utilisation des produits chimiques, améliorant la traçabilité et

réduisant les risques d'erreur. Elle renforce ainsi la fiabilité opérationnelle et contribue au respect des standards qualité au niveau du site. Elle permet également de réduire la charge administrative des opérateurs, qui peuvent se concentrer davantage sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Le passage d'un suivi papier à un système digital a également permis de diminuer la consommation de papier, contribuant ainsi aux engagements environnementaux du Groupe.

Au-delà de l'outil lui-même, cette initiative a eu un impact plus large. Elle a démontré que la transformation digitale peut être portée localement et a encouragé d'autres collaborateurs à s'approprier les technologies numériques. Cette dynamique renforce les compétences du site et illustre comment l'innovation locale peut contribuer à la feuille de route de transformation globale de Michelin.

Plus largement, cette expérience montre que l'engagement individuel, lorsqu'il est aligné avec les priorités du Groupe, constitue un levier de performance opérationnelle, de responsabilité environnementale et de création de valeur durable à long terme.

L'INNOVATION, UN LEVIER STRATÉGIQUE DE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

Vouée à repousser les frontières technologiques et à apporter au marché et à la société des avancées permettant de répondre aux grands enjeux sociétaux et environnementaux, l'innovation est inséparable de l'histoire de Michelin. Décryptage d'un atout stratégique majeur du modèle d'affaires de Michelin, contribuant simultanément à sa compétitivité à long terme et à un impact positif sur le monde.

6 000

PERSONNES
DÉDIÉES À L'INNOVATION

60,8 M€

PORTEFEUILLE
OPEN INNOVATION ⁽¹⁾

237

BREVETS DÉPOSÉS
DANS L'ANNÉE

Pour Michelin, les entreprises ont un rôle sociétal à jouer en apportant des réponses concrètes aux défis de notre temps, au premier rang desquels figurent les enjeux environnementaux et climatiques.

Le progrès technologique constitue un levier stratégique de différenciation et de compétitivité pour Michelin, lui permettant de proposer des avancées décisives en matière d'économie circulaire, de réduction des émissions carbone, de préservation des ressources et de la biodiversité. Ces avancées se traduisent par des produits qui font la différence sur le marché et répondent aux attentes de ses clients, grâce à une capacité unique à transformer l'innovation en solutions industrialisées à grande échelle.

Cette capacité à explorer de nouveaux territoires technologiques s'inscrit dans une stratégie d'expansion du périmètre d'activité maîtrisé, fondée sur des savoir-faire distinctifs et créateurs de valeur à long terme. En renforçant son leadership technologique dans le pneumatique, en accélérant la transition environnementale et en étendant progressivement ses savoir-faire au-delà du pneu vers d'autres solutions composites, Michelin a su faire fructifier sa culture d'innovation pour devenir une entreprise de « deep-tech », capable de relever des défis qui transforment durablement le quotidien, en s'appuyant sur une articulation étroite entre R&D, engineering et manufacturing.



Philippe JACQUIN,

Directeur Recherche & Développement, supervise la Direction Corporate Innovation & Partenariats Membre du Comité Exécutif du Groupe

« L'innovation est au cœur de la stratégie et des ambitions de croissance du Groupe.

Véritables leviers de différenciation, nos innovations de rupture nourrissent le leadership technologique de Michelin et contribuent au progrès environnemental.

Nos équipes innovent constamment pour fabriquer non seulement d'excellents pneus, mais aussi des composites critiques pour des secteurs aussi exigeants que la mobilité, la construction, l'aéronautique, les énergies bas carbone ou la santé. »

(1) Portefeuille moyen annuel d'initiatives d'open innovation en R&D sur la période 2023-2025, incluant les dépenses engagées dans le cadre de partenariats avec des acteurs externes.

DES CAPACITÉS ET DES EXPERTISES UNIQUES

Pionnier et visionnaire, conjuguant recherches technologiques et démarche scientifique, Michelin fait de l'association entre performance économique et utilité sociale un pilier structurant de sa stratégie. Le pneu démontable, la création du Guide MICHELIN, le pneu radial, le pneu vert, le pneu MICHELIN CrossClimate ainsi que les progrès réalisés dans la science des matériaux illustrent des innovations qui ont généré des avantages compétitifs durables, tant sur les plans commercial qu'environnemental, et qui ont pu être déployées à grande échelle grâce à une maîtrise industrielle éprouvée.

Avec un budget d'1,2 milliard €, l'innovation constitue un investissement stratégique clé au service de la croissance et de la résilience du Groupe. Capitalisant sur ses savoir-faire distinctifs et s'appuyant sur une R&D mondiale, Michelin figure aujourd'hui parmi les rares industriels capables de maîtriser et de combiner la chimie, la transformation des matériaux, la conception de composites et la compréhension des usages sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la recherche fondamentale jusqu'à l'industrialisation, dans une logique de performance durable et de préparation du long terme.

La puissance d'innovation du Groupe repose sur quatre savoir-faire distinctifs qui constituent des atouts stratégiques majeurs. Le premier réside dans une connaissance approfondie de la science des matériaux, permettant de concevoir, développer et produire des matériaux innovants jouant un rôle déterminant dans la performance finale des produits, notamment en matière d'endurance, de longévité ou de résistance au roulement. Le deuxième tient à la capacité à industrialiser des produits composites flexibles, ouvrant la voie à des applications à forte valeur ajoutée sur des marchés adjacents à haut niveau d'exigence technologique tels que la construction, l'aéronautique, le transport ferroviaire, le maritime, les énergies renouvelables ou la santé. Le troisième repose sur la conception et l'industrialisation de procédés spécifiques intégrant de nouveaux composants et matériaux aux caractéristiques inédites. Enfin, la maîtrise de la data permet à Michelin de transformer les données en propositions d'actions et en solutions créatrices de valeur pour ses clients, tout au long du cycle de vie des produits et des infrastructures industrielles.

UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION DIFFÉRENCIANT

Michelin s'appuie sur un écosystème d'innovation structuré et intégré, constituant un avantage compétitif différenciant et difficilement répliquable. Avec ses neuf centres de R&D, son incubateur Michelin Innovation Lab, sa culture d'*open innovation*, son réseau de partenaires associant start-ups, entreprises, instituts de recherche et universités, ses 6 000 collaborateurs dédiés et près de 12 000 brevets actifs dans le monde, le Groupe bénéficie d'un dispositif complet au service de l'innovation et de la création de valeur durable, favorisant l'émergence et l'industrialisation de solutions de rupture.



Innover dans le manufacturing

Michelin a développé une expertise unique dans la conception et l'industrialisation de procédés et d'installations de production, lui permettant de déployer ses innovations à grande échelle tout en préparant l'usine du futur. Au-delà de l'industrialisation de technologies, de produits et de matériaux innovants, ces travaux s'inscrivent dans une démarche d'innovation long terme, conduite en étroite coopération entre l'engineering et les équipes Méthodes, au service de la performance industrielle, environnementale et humaine.

Les procédés développés répondent à des problématiques techniques complexes, notamment l'intégration de nouveaux composants et matériaux aux caractéristiques inédites, afin de rendre ces innovations accessibles au plus grand nombre. Parallèlement, le Groupe conçoit des procédés et des installations visant à réduire l'empreinte environnementale des sites industriels, en intégrant dès la conception des solutions favorisant l'efficacité énergétique, l'utilisation de matériaux renouvelables ou recyclés et la sobriété des ressources, dans une logique de transformation durables des outils industriels.

L'innovation dans le manufacturing porte également sur la transformation des environnements de travail. En améliorant l'ergonomie des machines et des postes, Michelin œuvre à renforcer la qualité de vie au travail, la sécurité et la performance durable de ses équipes. Cette approche globale, combinant performance industrielle, responsabilité environnementale et attention portée aux femmes et aux hommes, constitue un facteur clé de différenciation et une barrière à l'entrée sur ses marchés, et participe pleinement à la vision de l'usine du futur portée par le Groupe.

RENFORCER LA CONFIANCE PAR L'EXCELLENCE DES PRODUITS ET SERVICES PROPOSÉS

L'excellence constitue un élément structurant de la stratégie de Michelin. Ses produits et services sont reconnus pour leur niveau de qualité et de performance. Nourris d'innovations de rupture, ils ne cessent de se perfectionner. Les bénéfices qui en résultent contribuent au positionnement de la marque sur le marché des pneumatiques, mais aussi sur de nombreux marchés adjacents.

Dans le cadre de ses objectifs stratégiques, Michelin vise à être le meilleur de son secteur en termes de valeur créée. S'appuyant sur une approche « deep-tech », il développe des produits et services de haute qualité, conjuguant fiabilité, efficacité et haut niveau de performance. De la recherche fondamentale jusqu'à la phase industrielle, le Groupe élabore des solutions alliant transformation des matériaux, capacité à concevoir des composites, exploitation intelligente des algorithmes et compréhension fine des usages. Ces innovations contribuent au positionnement de Michelin sur ces marchés et au soutien de sa stratégie de long terme.

103

PRIX DÉCERNÉS
PAR J. D. POWER

99,99 %

DES PNEUS MICHELIN
DANS LE MONDE
NE FONT L'OBJET
D'AUCUN RETOUR
CLIENT

DES BÉNÉFICES MESURABLES POUR LES CLIENTS

Ce positionnement de leader s'illustre en particulier sur le marché des pneumatiques, sur lequel le Groupe a, au fil des années, apporté des avancées technologiques significatives contribuant à l'évolution des usages de la mobilité. Ces évolutions ont contribué à une mobilité plus sûre, plus efficace et plus durable.

Les pneus que Michelin conçoit, teste et développe apportent au conducteur des niveaux élevés de sécurité, d'adhérence et de confort, jusqu'à leur limite d'usure légale. Ils ont aussi la particularité de durer plus longtemps et d'offrir une faible résistance au roulement. Ce niveau de performance génère en outre des économies, puisque les pneus sont appelés à être remplacés moins souvent, et s'accompagne d'un impact environnemental réduit. Sous-tendu par la démarche d'écoconception que Michelin déploie tout au long du cycle de vie du produit, cet objectif d'optimisation environnementale est appelé à être renforcé.

Le Groupe poursuit l'objectif d'intégrer dans ses pneus, d'ici à 2050, 100 % de matériaux renouvelables et recyclés, qu'ils soient biosourcés ou recyclés, sans dégradation des performances. Un cap a été franchi en 2025 avec la réalisation d'un démonstrateur industriel ayant permis de créer un pneu comprenant 75 % de matériaux renouvelables et recyclés.

Par ailleurs, Michelin poursuit ses avancées en termes d'abrasion, avec des résultats probants. En 2025, une étude ADAC souligne que les pneus MICHELIN émettent 27 % de particules d'usure pneu-route (TRWP) en moins que la moyenne des pneus testés des concurrents, les positionnant parmi les plus performants du panel étudié ⁽¹⁾.

De même, ses recherches en matière de pneu connecté lui permettent aujourd'hui d'équiper des véhicules de série de constructeurs premium, contribuant à renforcer la sécurité pour les usagers et permettant de meilleures performances opérationnelles et un impact environnemental réduit, grâce notamment à une traçabilité optimisée.

Conscient que cette culture d'excellence pouvait être exploitée sur des marchés adjacents ou émergents, Michelin est ainsi présent dans le domaine des tissus enduits, des films, des convoyeurs, des courroies, des joints et des structures gonflables où ses solutions composites flexibles apportent des fonctionnalités adaptées à des applications industrielles variées. Ses composites polymères sont utilisés dans les adhésifs non toxiques, les biomatériaux et les membranes actives. Enfin, ses innovations de rupture à fort contenu technologique ont permis de créer, pour le secteur maritime, l'aile Wisamo avec un premier contrat commercial signé en 2025.

Michelin plébiscité par l'univers du motorsport

Les sports mécaniques constituent, du fait de leur niveau d'exigence, un laboratoire d'expérimentation remarquable pour Michelin, qui y teste avec succès ses solutions pneumatiques dans des conditions extrêmes. Avec plus de cent succès en Formule 1, cinq titres en MotoGP™, plus de trois cents victoires en Championnat du Monde des Rallyes et une centaine en Endurance, auxquels s'ajoutent toutes les victoires aux 24 Heures du Mans depuis 1998, Michelin ne cesse de démontrer la qualité et le niveau de performances de ses produits.



DES SOLUTIONS RECONNUES ET RÉGULIÈREMENT DISTINGUÉES POUR LEUR FIABILITÉ

La qualité et la puissance des produits créés et développés par Michelin ont donné lieu à de multiples récompenses et marques de reconnaissance. Dans le domaine du *Motorsport* où le Groupe a participé à de nombreux exploits (voir encadré), mais aussi dans le domaine commercial.

Aux États-Unis, Michelin cumule, à ce jour, 103 prix décernés par J. D. Power, dont les évaluations reposent sur l'avis de véritables propriétaires de véhicules, selon les données disponibles.

De même, aux États-Unis, MICHELIN a été élue « Best Tire Brand » trois années consécutives par l'association de consommateurs Consumer Reports et figure en tête des principales catégories évaluées selon les experts et les consommateurs.

Enfin, MICHELIN est parmi les marques les mieux notées par les clients, avec un nombre d'évaluations 5 étoiles élevé. Ce niveau d'excellence, dans lequel Michelin met toute son énergie, est résumé par un chiffre : **99,99 % des pneus MICHELIN dans le monde ne font l'objet d'aucun retour client.**

(1) Étude d'abrasion ADAC basée sur la méthode de mesure Euro 7 en mg/km/T (juin 2025).



AUTOMOBILES ET DEUX-ROUES

UN PILIER DE CROISSANCE PORTÉ PAR LA FORCE DE LA MARQUE ET L'INNOVATION

« Créer de la
valeur durable
dans un marché
exigeant et
fortement
concurrentiel »

Comment ont évolué les marchés B2C Automobile et Deux-roues en 2025 ?

En 2025, les marchés B2C ont évolué dans un contexte de faible croissance et de forte concurrence. À l'échelle mondiale, la croissance a été générée essentiellement par la Chine. Hors Chine, les marchés de Première monte Automobile et Deux-roues sont restés peu dynamiques. Le remplacement automobile est resté stable dans les régions matures, malgré l'impact des droits de douane aux États-Unis et l'anticipation des mesures antidumping en Europe qui

ont généré des anticipations de stockage.

L'industrie du pneumatique reste structurellement surcapacitaire, marquée par une concurrence intense, des offres à bas prix et des accès limités dans certains pays en raison de barrières commerciales.

Parallèlement, plusieurs tendances se confirment : l'électrification progresse plus lentement que prévu mais soutient la montée en gamme, tandis que le vieillissement du parc automobile renforce la demande, tant pour l'automobile que pour les deux-roues.

Jean Claude PATS,

Directeur Business
Automobile
Marques Mondiales
et Régionales,
Première monte,
Deux-roues
Membre du Comité
Exécutif du Groupe



Automobiles,
Deux-roues
et distribution
associée

14,3 MDS €⁽¹⁾

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

55 %

DES ACTIVITÉS
DU GROUPE

(1) Le chiffre d'affaires du segment SR1, publié dans le rapport annuel, incluant le chiffre d'affaires des activités Lifestyle.



Dans ce contexte, quels sont les principaux leviers de création de valeur sur les marchés automobile et deux-roues ?

Dans un marché à faible croissance, la création de valeur repose sur la capacité à se développer dans les segments profitables et à se concentrer sur les usages les plus porteurs.

En automobile, l'évolution du mix produit est essentielle : la montée en puissance des pneumatiques de 18 pouces et plus, liée à l'évolution du parc, des SUV et de l'électrification, accroît les exigences en sécurité, longévité et efficacité énergétique.

Sur le marché Deux-roues, la valeur est également tirée par le mix : Michelin performe dans les marchés matures, progresse en Chine et bénéficie du développement des scooters électriques et de nouveaux usages favorisant des produits à plus forte valeur ajoutée.

Dans les deux activités, le Groupe se concentre sur les segments rentables et un mix produit en amélioration continue, ce qui permet de maintenir la performance malgré une concurrence intense et des prix agressifs.

Comment Michelin se différencie-t-il pour accompagner les consommateurs et créer de la valeur durable ?

Dans un marché très concurrentiel et peu lisible pour le consommateur, la marque, l'information et la preuve de performance deviennent essentielles. Les clients recherchent des repères clairs, notamment en matière de sécurité, d'impact environnemental et de durée de vie.

Michelin se distingue grâce à une marque forte et des performances reconnues,

alliant sécurité, longévité et efficacité énergétique. Ses innovations récentes – telles que les gammes MICHELIN CrossClimate 3, MICHELIN CrossClimate 3 Sport, MICHELIN Primacy 5 ou BFGoodrich KO3 – illustrent cette capacité d'innovation régulièrement récompensée par des distinctions indépendantes.

Le Groupe est également un acteur de référence sur les enjeux environnementaux : ses progrès en matière d'émissions de particules, confirmés par l'étude indépendante de l'ADAC, constituent un avantage compétitif majeur.

Dans ce contexte exigeant, Michelin a la responsabilité et l'opportunité d'informer le marché, de démontrer la valeur de ses offres et de capitaliser sur ses atouts technologiques et de marque. Cette approche renforce la pertinence de sa stratégie B2C, fondée sur la montée en gamme, l'innovation utile et une création de valeur durable en automobile comme en deux-roues.





TRANSPORT ROUTIER ET URBAIN

UN MOTEUR DE PERFORMANCE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DU TRANSPORT

« Améliorer
durablement la
transformation
du transport
routier
et urbain »

Les activités B2B On Road ont évolué dans un environnement fortement perturbé. Comment analysez-vous la situation en 2025 ?

En 2025, l'économie mondiale a été bouleversée par des politiques commerciales protectionnistes, réduisant la visibilité des acteurs et freinant les investissements dans le transport et la construction. Sur le marché Poids-lourds, cela s'est traduit par une forte baisse de l'activité en Première monte, avec un ralentissement marqué en Amérique du Nord après la remise en question de la réglementation EPA 27⁽¹⁾, poussant les flottes à différer leurs investissements.

Les opérations ont évolué dans un contexte difficile : faible activité de fret, tensions persistantes sur les chaînes d'approvisionnement, pénurie de main-d'œuvre et pressions accrues sur les coûts.

Parallèlement, 2025 a constitué une étape clé pour le Groupe, qui a renforcé sa compétitivité industrielle et accéléré le renouvellement de ses gammes, visant 80 % de nouveaux produits d'ici 2028. Ces avancées reposent sur des investissements soutenus dans l'innovation, notamment la connectivité et des solutions contribuant à la décarbonation et à l'évolution des usages.



**Bénédicte
DE BONNECHOSE,**

Directrice Business
Transport Urbain
et Longue Distance ;
Membre du Comité
Exécutif du Groupe

Transport
routier
et distribution
associée

6,0 MDS €⁽²⁾
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

23 %
DES ACTIVITÉS
DU GROUPE

(1) Désigne les normes américaines imposées par l'Environmental Protection Agency aux véhicules poids lourds, dont la mise en place est attendue à partir de 2027.

(2) Le chiffre d'affaires du segment SR2, publié dans le rapport annuel, incluant le chiffre d'affaires des activités Solutions connectées.



Comment la stratégie de sélectivité du Groupe contribue-t-elle à une création de valeur durable ?

Dans un marché de plus en plus polarisé entre offres premium et à bas coût, la sélectivité devient un levier clé de création de valeur durable, appliqué aux géographies, aux segments clients et aux usages.

Michelin s'appuie sur sa forte présence dans les marchés matures (Europe, Amérique du Nord) et renforce son développement dans les régions où la demande en solutions premium progresse, comme l'Australie, le Canada ou l'Asie du Sud-Est. Dans ces zones, les segments premium représentent près de 50 % de la valeur du marché.

Cette stratégie repose sur une différenciation technologique reconnue, une marque solide et une proposition de valeur claire, centrée sur la performance d'usage pour les clients professionnels.

Dans ce contexte de plus en plus exigeant, qu'est ce qui fait aujourd'hui, la différence de Michelin pour ces clients professionnels ?

La différence de Michelin tient à sa capacité à accompagner les clients professionnels sur toute leur performance d'usage, bien au delà du pneumatique. Cette valeur ajoutée repose sur une expertise technologique solide, alimentée par des investissements continus en R&D et un flux constant d'innovations garantissant sécurité, longévité, robustesse et réduction de l'impact énergétique et environnemental.

S'y ajoute un modèle « multi-vie » éprouvé, intégrant le rechapage et des solutions comme REMIX, qui optimise le coût total de possession et répond concrètement aux enjeux de durabilité.

Michelin se distingue également par la combinaison cohérente de produits, services et solutions connectées, adaptées aux usages longue distance comme urbains. Les outils digitaux et la maintenance prédictive améliorent l'efficacité opérationnelle, renforcent la sécurité et offrent une meilleure visibilité sur la performance des actifs.

Cette approche intégrée et durable se traduit par une promesse claire : un partenaire fiable, innovant et engagé, apportant confiance et sérénité dans un environnement exigeant.



SPÉCIALITÉS

UN LEVIER DE CRÉATION DE VALEUR DANS DES MARCHÉS EXIGEANTS ET DIFFÉRENCIANTS

« Bâtir un avenir durable pour le développement mondial »

Les activités de Spécialités ont évolué dans un environnement contrasté. Comment analysez-vous la situation en 2025 ?

Les activités de Spécialités adressent des usages critiques, à forte valeur ajoutée, qui soutiennent des transitions de long terme : production de ressources essentielles, électrification et transformation numérique des économies, construction d'infrastructures, sécurité alimentaire et mobilité aérienne. C'est en ce sens que leur pertinence stratégique s'exprime : elles se positionnent sur des marchés où la performance, la fiabilité et la technologie sont déterminantes et où les barrières à l'entrée restent élevées.

En 2025, l'environnement est resté contrasté. Les marchés OE *Beyond Road*⁽¹⁾, en particulier le segment agricole, construction et manutention, sont restés en bas de cycle. À l'inverse, plusieurs activités ont joué pleinement leur rôle de contrepoids. Les segments minier et aviation ont affiché une dynamique favorable, portée par des besoins structurels et une demande soutenue, dans un environnement clients exigeants.

Ainsi, si l'année 2025 est restée marquée par des vents contraires sur certains marchés cycliques, la solidité du portefeuille de Spécialités, la complémentarité de ses activités et leur positionnement sur des usages différenciants ont contribué à la résilience globale de ce segment.



Alexis GARCIN,

Directeur Business Avion, *Beyond Road*, Mines, Motorsport
Membre du Comité Exécutif du Groupe



Activités
de Spécialités
et distribution
associée

5,7 MDS €⁽²⁾

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

22 %

DES ACTIVITÉS
DU GROUPE

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

(2) Le chiffre d'affaires du segment SR3, publié dans le rapport annuel, incluant les activités Polymer Composite Solutions.

Comment conciliez-vous le développement économique et les contraintes environnementales ?

Notre stratégie est claire : accompagner le développement du monde tout en réduisant son empreinte environnementale. Cela passe par une innovation constante, pensée pour accroître l'efficacité des usages.

Dans le minier, nous développons des pneus permettant de réduire la consommation de carburant et le nombre de pneumatiques utilisés, tout en améliorant la productivité des flottes.

En aviation, l'allègement des pneus – jusqu'à 20 % avec les dernières générations – permet de réduire significativement les émissions de CO₂ tout en augmentant le nombre d'atterrissages possibles.

En agricole, nos solutions visent à limiter la compaction des sols, et donc leur dégradation, tout en améliorant la traction et les rendements.

Ces performances reposent sur des savoir-faire distinctifs, des matériaux de pointe et des procédés industriels uniques. Elles sont des éléments de forte différenciation pour Michelin par rapport à ses concurrents.

Au-delà des produits, quels leviers différenciants portent la création de valeur à long terme ?

Au-delà de la performance des produits, la création de valeur des activités de Spécialités repose sur une combinaison de services, de solutions connectées et de maîtrise de la donnée, qui renforcent notre positionnement de partenaire de confiance auprès de nos clients. Plus de 75 % de nos activités sont

menées en direct avec les exploitants miniers, compagnies aériennes et constructeurs, ce qui nous permet de développer une connaissance fine des usages et de co-construire des solutions à forte valeur ajoutée pour nos clients.

Les offres connectées et les systèmes de gestion des pneus améliorent le coût par usage, augmentent la disponibilité des véhicules et renforcent la sécurité. La donnée ouvre aussi de nouveaux horizons, notamment en matière de durabilité, un enjeu central pour nos clients miniers. Nous avons, en 2025, ouvert la deuxième plus grande usine de recyclage de pneus en fin de vie au Pérou.

Enfin, les activités de Spécialités sont un formidable terrain de développement des talents : des métiers très techniques, agiles et proches du terrain, portés par des équipes engagées et passionnées.

C'est cette combinaison – innovation, services, data et engagement de nos équipes – qui nous permet de délivrer une croissance profitable durable, même dans la partie basse des cycles économiques. Et ce sont nos investissements continuels et la reconnaissance de nos clients qui nous rendent confiants dans la pérennité de la contribution significative des Spécialités à la performance du Groupe.





POLYMER COMPOSITE SOLUTIONS

« Accélérer la croissance sur des marchés résilients et à forte valeur ajoutée »



Maude PORTIGLIATTI,

Directrice Business
 Polymer Composite
 Solutions
 Membre du Comité
 Exécutif du Groupe

Quelle est aujourd'hui la vocation de Polymer Composite Solutions au sein du groupe Michelin ?

L'activité Polymer Composite Solutions incarne l'extension naturelle des savoir-faire historiques de Michelin dans les matériaux, les procédés et l'industrialisation des solutions composites, au-delà du pneumatique.

Notre ambition est claire : développer un portefeuille de business de spécialités, fondé sur la base de produits composites très techniques pour des applications exigeantes, au service de verticales diversifiées. Ces marchés, aujourd'hui fragmentés, sont à la fois profitables et représentent plusieurs dizaines de milliards d'euros.

Polymer Composite Solutions s'appuie avant tout sur la puissance d'innovation du Groupe en recherche & développement et l'excellence industrielle, pour développer des solutions à forte valeur ajoutée et répondre à des marchés en évolution rapide. De plus, ces activités sont peu intensives en investissements lourds, offrant une grande flexibilité et une capacité d'adaptation rapide à de nouvelles applications.

Ce point d'équilibre optimal, entre résilience, croissance et discipline capitalistique constitue un pilier structurant de notre trajectoire.

Quels sont les principaux leviers de croissance et de différenciation de Polymer Composite Solutions ?

Notre croissance s'appuie sur trois leviers complémentaires.

D'abord, une croissance organique portée par l'innovation, sur des applications qui valorisent fortement notre expertise des sciences des matériaux. Nous développons des solutions différenciantes là où la performance, la durabilité, la sécurité ou l'efficacité énergétique sont critiques pour nos clients, notamment dans les applications industrielles, l'énergie, la défense ou le médical. Cette dynamique s'appuie sur une expertise de plus de 130 ans de Michelin dans les polymères et composites, permettant de concevoir et produire des composants critiques pour des environnements très exigeants.

D'autre part, nous nous appuyons sur une croissance externe ciblée, au travers d'acquisitions stratégiques et d'opérations de type *bolt-on*, qui renforcent et complètent notre socle technologique et nos positions de marché. Grâce à notre stratégie d'acquisition, nous savons rester agiles, ce qui présente un réel marqueur de différenciation dans un monde qui est en perpétuel changement.

Enfin, le client est au centre de nos décisions. Nos équipes, spécialistes de leurs domaines,

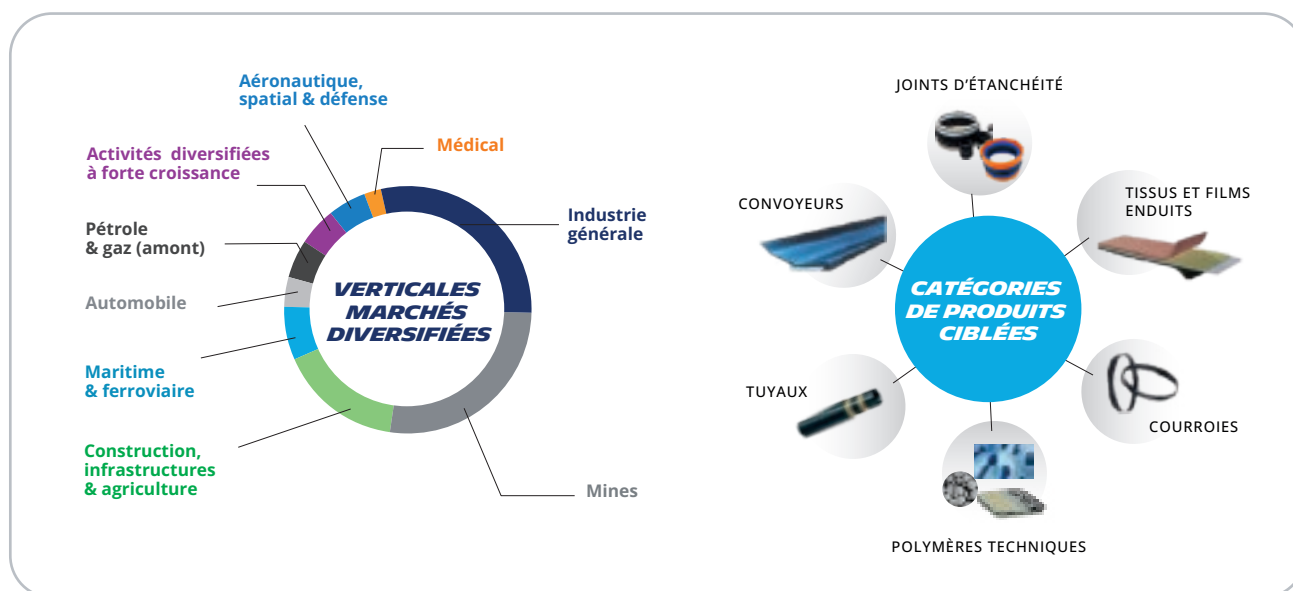
MARCHÉ ADRESSABLE

DE **70** MDS €

3

ACQUISITIONS STRATÉGIQUES :

Cooley Group, Textech, Flexitallic
 (sous réserve de clôture effective des acquisitions en cours,
 annoncées début 2026)



évoluent au plus près des usages et des besoins clients. Leur expertise terrain et leur agilité opérationnelle contribuent directement à la pertinence et à la rapidité du déploiement de nos solutions.

Quels sont les faits marquants de 2025 et les perspectives à moyen terme ?

L'année 2025 marque une nouvelle étape pour Polymer Composite Solutions, avec une activité qui poursuit sa dynamique de croissance. Entre 2019 et 2025 notre taux de croissance moyen annuel a été de 7 % environ, dont la moitié liée à nos acquisitions stratégiques, illustrant la

complémentarité entre croissance organique et croissance externe. Sur le plan de l'innovation, plus de 60 brevets ont été déposés dans le domaine Polymer Composite Solutions en 2025, ce qui illustre notre capacité à transposer nos expertises composites sur de nouvelles applications. Les équipes de recherche & développement de Michelin ont permis d'accélérer significativement le dépôt de brevets, en combinaison avec les travaux initiés dans ses filiales depuis plus de dix ans, témoignant de la capacité du Groupe à amplifier les expertises de long terme.

Après l'acquisition de Pronal et Aston Seals courant 2025,

le Groupe a annoncé début 2026 le projet de trois nouvelles acquisitions (Cooley, Textech, et Flexitallic), venant renforcer le périmètre de Polymer Composite Solutions, en cohérence avec sa stratégie de développement sur des marchés spécialisés et résilients.

Ces avancées confirment la trajectoire de Polymer Composite Solutions : construire un ensemble cohérent d'activités spécialisées, technologiquement proches, capables de se renforcer mutuellement, et pleinement alignées avec la stratégie du groupe Michelin en matière d'innovation durable et de création de valeur à long terme.



SOLUTIONS CONNECTÉES

CRÉER DE LA VALEUR PAR UNE APPROCHE INTÉGRÉE

« Transformer
la donnée en
performance
opérationnelle »



**Michel
VINCENTELLI,**

Directeur
Business Solutions
Connectées

Quelle est l'ambition de Michelin avec son offre solutions connectées et sa feuille de route à moyen terme ?

Les solutions connectées de Michelin s'adressent aux gestionnaires et opérateurs de flottes professionnelles. Elles s'appuient sur l'expertise du Groupe en matière de services et de technologies pour améliorer la sécurité, la performance économique et opérationnelle des flottes, et réduire leur impact environnemental.

Dans un environnement de plus en plus exigeant, l'ambition de l'offre Solutions connectées de Michelin est d'accompagner concrètement les flottes dans l'amélioration de leur performance, en assurant le passage effectif de l'analyse des données à l'action opérationnelle, grâce à des solutions intégrées aux processus métiers et déployables à grande échelle.

Cette ambition se traduit aujourd'hui par le déploiement de solutions éprouvées, notamment en matière de maintenance prédictive, permettant d'anticiper les événements liés aux pneumatiques, de planifier

les interventions et de limiter les immobilisations imprévues.

À moyen terme, l'offre Solutions connectées de Michelin vise à développer le jumeau digital de la flotte comme une plateforme unifiée de pilotage des opérations. Il agrège les données d'usage et d'exploitation afin de fournir une vision consolidée, directement actionnable et intégrée aux décisions opérationnelles des clients.

En 2025, cette dynamique s'est illustrée par la croissance continue des offres « Tire-as-a-Service » en Europe et aux États-Unis. Ces offres, combinant pneumatiques, maintenance prédictive et services



+ DE **1,6** MILLIARD
DE KILOMÈTRES CAPTURÉS
AU QUOTIDIEN

JUSQU'À **7** %⁽¹⁾
DE RÉDUCTION
DE CONSOMMATION
DE CARBURANT

23 %⁽²⁾
DE RÉDUCTION
DU NOMBRE MOYEN
D'ACCIDENTS
DE LA ROUTE

(1) Résultats obtenus grâce au travail effectué avec nos clients pendant les périodes de pilotage de la solution.

(2) Données de Michelin Connected Fleet : moyenne des données issues des pilotes clients et des études de cas menées à ce jour en Europe sur la période 2020-2022.

digitaux, confirment le rôle des solutions connectées de Michelin comme un levier stratégique de performance et de transformation durable pour le Groupe.

En quoi l'approche Michelin se distingue-t-elle dans un marché très technologique ?

Dans un marché fortement technologique, l'approche des solutions connectées de Michelin se distingue par sa capacité à transformer des volumes significatifs de données d'usage en recommandations opérationnelles directement exploitables par les gestionnaires de flottes.

Cette différenciation repose sur la maîtrise des données de mobilité, l'utilisation d'algorithmes et de solutions d'intelligence artificielle, ainsi que sur une connaissance approfondie des enjeux de la gestion de flotte, construite au contact quotidien des transporteurs et opérateurs.

Enfin, Michelin s'appuie sur un réseau mondial de services et de partenaires, garantissant le déploiement des solutions et leur exécution opérationnelle au plus près des clients.

C'est cette combinaison entre expertise métier, maîtrise technologique et capacité d'exécution qui constitue un facteur de différenciation clé.

Comment les solutions connectées contribuent-elles à la création de valeur, à la sécurité et à la durabilité ?

Grace à une approche intégrée, les solutions connectées de Michelin contribuent simultanément à la création de valeur, à la sécurité et à la durabilité.

En anticipant les événements grâce à la maintenance prédictive et en optimisant l'usage des équipements, les flottes réduisent les immobilisations imprévues, améliorent la sécurité, prolongent la durée de vie des pneumatiques, réduisent les coûts d'exploitation et améliorent leur empreinte environnementale.

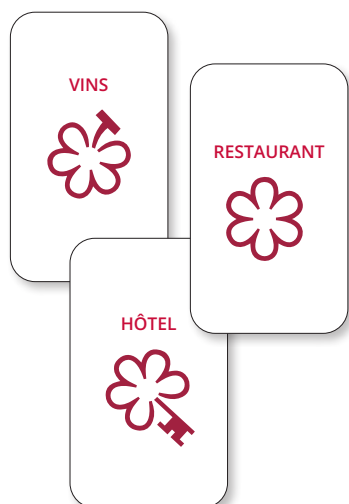
C'est cette approche intégrée, combinant données, recommandations et exécution opérationnelle, qui permet aux flottes d'optimiser l'utilisation de leurs ressources et d'améliorer durablement leur performance globale.





LE GUIDE MICHELIN, RÉFÉRENCE MONDIALE DE L'ART DE VIVRE

Depuis plus de 125 ans, le Guide MICHELIN inspire, éclaire et accompagne les voyageurs comme les gastronomes du monde entier. Devenu un média international de référence dans l'art de vivre, il poursuit aujourd'hui une stratégie de développement ambitieuse en renforçant les piliers qui constituent son ADN : la mise en valeur des meilleures expériences gastronomiques, une sélection exclusive d'hôtels d'exception, et bientôt la recommandation des plus grands domaines viticoles.



**GWENDAL
POULLENNEC,**
Directeur Général
Michelin Lifestyle

Cette évolution consolide son positionnement unique d'acteur prescripteur, capable d'influencer les tendances touristiques, culturelles et économiques des destinations. Elle confirme également la volonté du Guide MICHELIN d'offrir aux publics du monde entier des repères fiables et exigeants pour vivre des expériences remarquables.

Quelle est aujourd'hui l'ambition des activités Lifestyle au sein du Groupe ?

Le Guide MICHELIN, historiquement outil de communication, constitue aujourd'hui une ligne de business en croissance, structurée autour de partenariats internationaux et d'une audience digitale qualifiée.

Notre ambition est d'accélérer son déploiement mondial et de rassembler une communauté toujours plus large autour de la gastronomie, du voyage et de l'art de vivre.

En tant que média d'influence reconnu, le Guide MICHELIN

contribue à orienter les choix des consommateurs, à soutenir l'attractivité des destinations et à renforcer la désirabilité de la marque MICHELIN à l'échelle internationale.

Comment les activités Lifestyle contribuent-elles à la création de valeur et au rayonnement de Michelin ?

Au-delà de leur contribution économique directe, les activités Lifestyle, le Guide MICHELIN, ViaMichelin, Tablet et Robert Parker Wine Advocate, jouent un rôle clé dans le renforcement du capital marque.



PRÉSENT
DANS
PRÈS DE **70**
DESTINATIONS

+ DE **18 000**
RESTAURANTS RECOMMANDÉS,
DONT PLUS DE **3 700** ÉTOILÉS

Elles associent durablement MICHELIN à l'excellence, à l'inspiration et à la qualité d'expérience.

Le Guide MICHELIN génère des interactions quotidiennes avec une audience internationale exigeante et engagée, constituant un levier stratégique pour ses partenaires et destinations.

Par ailleurs, la transformation digitale engagée ces dernières années, refonte complète des plateformes du Guide et de ViaMichelin, permet d'offrir des services personnalisés, des contenus enrichis et un accompagnement tout au long du parcours de voyage.

Avec la refonte totale de son site internet et de son application mobile, ViaMichelin renforce ainsi son positionnement comme service de mobilité digital de référence.

Quel rôle le Guide MICHELIN joue-t-il dans la promotion d'une gastronomie et d'un tourisme plus responsables ?

Le Guide MICHELIN contribue activement au développement économique local en mettant en lumière des établissements ancrés dans leur territoire et engagés dans des pratiques responsables.

À travers ses sélections et distinctions, il valorise les initiatives de chefs et d'hôteliers qui favorisent les circuits courts, la saisonnalité, la réduction de l'empreinte environnementale et l'excellence durable.

En soutenant ces démarches vertueuses, le Guide participe à l'évolution des standards de la gastronomie et du tourisme vers des modèles plus responsables, en cohérence avec les engagements environnementaux et sociétaux du Groupe.

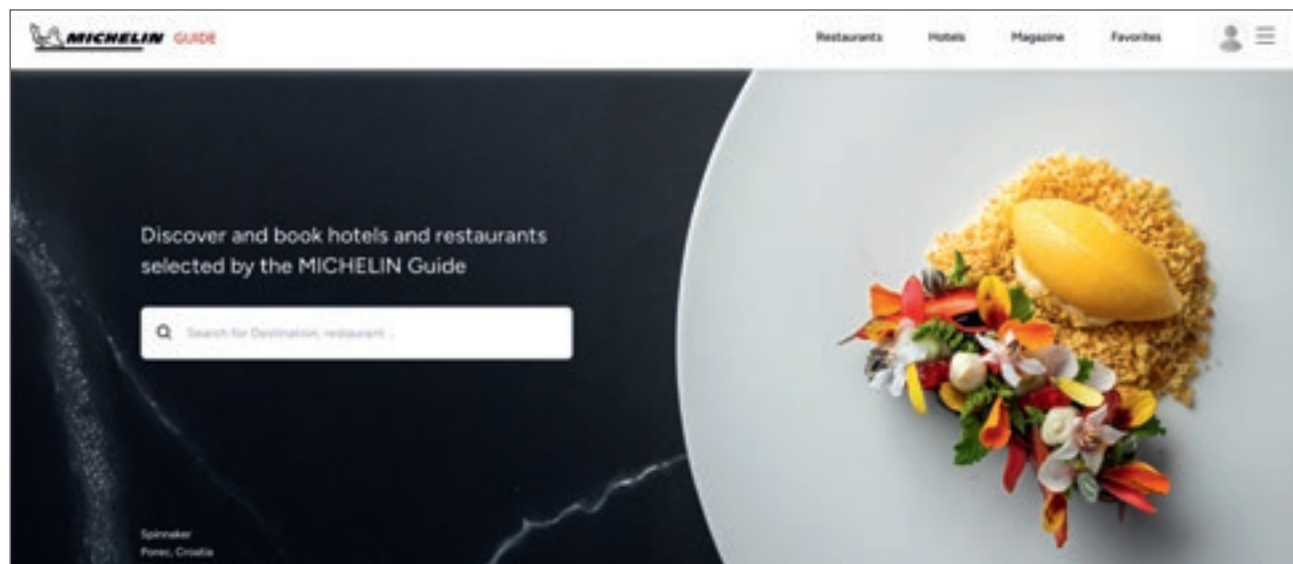
VIAMICHELIN

250 MILLIONS
DE VISITES PAR AN

500 MILLIONS
D'ITINÉRAIRES CALCULÉS
PAR AN



De guide papier à plateforme digitale globale, le Guide MICHELIN rend sa sélection de restaurants, hôtels et expériences, accessible via son site et son application



+ DE **8 000**
HOTELS RECOMMANDÉS,
DONT PLUS DE **2 400**
DISTINGUÉS PAR
DES CLEFS MICHELIN

7 MILLIONS
D'ABONNÉS SUR
LES RÉSEAUX SOCIAUX

3,5 MILLIONS
D'UTILISATEURS ACTIFS
SUR L'APPLICATION

POURSUIVRE D'ICI À 2030 NOTRE STRATÉGIE

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

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



NOTRE RAISON D'ÊTRE

NOTRE SOCLE CULTUREL

NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES



CONSTRUIRE
UNE CROISSANCE
DURABLE
FONDÉE SUR LA
DIFFÉRENTIATION



CROÎTRE
DANS DES MARCHÉS
À FORTES EXIGENCES
TECHNOLOGIQUES



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

OFFRIR À CHACUN UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER

01

NOS VALEURS DE RESPECT :

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

NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

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

DANS LES **PNEUMATIQUES**

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

DANS LES **POLYMER COMPOSITE SOLUTIONS**

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

DANS LES **SOLUTIONS CONNECTÉES**

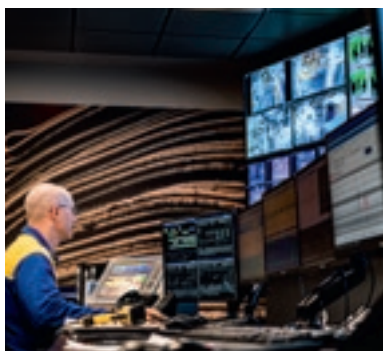
- Développer les ventes de pneus à l'usage « tire-as-a-service » et offrir des services sur mesure aux gestionnaires de flottes.
- Faciliter la transition des flottes vers l'électrique et continuer à agir pour plus d'efficacité, de sécurité et de respect de l'environnement.
- Exploiter dans de nouveaux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

DANS LE **LIFESTYLE**

- Poursuivre le développement du Guide MICHELIN à l'international en devenant « digital first ».
- Poursuivre l'innovation, avec l'annonce en 2025 du lancement des « Grappes MICHELIN », une nouvelle distinction dédiée aux domaines viticoles, venant enrichir les distinctions du Guide MICHELIN, aux côtés de : « l'étoile et de la clef ».
- Enrichir toujours davantage les expériences de mobilité grâce à un bouquet de services pour voyager autrement : des cartes routières aux applications mobiles, des itinéraires aux guides de voyage...
- Proposer une offre complète de produits sous licence qui améliorent le quotidien : accessoires pour automobiles et cycles, équipements de sport et de loisir, objets de collection....

UTILISER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE COMME LEVIER DE TRANSFORMATION ET D'INNOVATION

En tant que « Data Driven Company », Michelin a intégré l'intelligence artificielle au cœur de sa chaîne de valeur. Le Groupe en a fait un levier de transformation et de création de valeur au service de ses fondamentaux industriels, économiques et humains. Comme toute technologie de rupture, l'IA est déployée dans une logique progressive, maîtrisée et responsable.



+200⁽¹⁾

CAS D'USAGE IA
DÉPLOYÉS

(à des stades de maturité variés,
sur l'ensemble de la chaîne de valeur)

6 000

UTILISATEURS
MENSUELS

100 %

DES USINES ÉQUIPÉES
D'OUTILS DIGITAUX
DE PILOTAGE DE
LA PERFORMANCE

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UN ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

Depuis 2019, l'intelligence artificielle s'est imposée comme l'une des technologies majeures de la transformation des entreprises, portée par des investissements croissants et des avancées rapides. Très tôt, Michelin a identifié son potentiel pour accompagner l'évolution de ses activités, améliorer sa performance et contribuer à relever les défis économiques, environnementaux et humains auxquels le Groupe et ses clients sont confrontés.

Capable de traiter de grands volumes de données et de transformer en profondeur certains processus, l'IA s'inscrit pleinement dans la trajectoire « Data Driven Company » de Michelin. Son déploiement repose sur une approche structurée, pilotée et intégrée aux priorités stratégiques du Groupe.

DES CONVICTIONS STRUCTURANTES

Michelin s'appuie sur trois convictions fortes. L'intelligence artificielle crée de la valeur lorsqu'elle automatise certaines tâches répétitives et améliore la qualité de la prise de décision, permettant aux équipes de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée et de renforcer l'efficacité opérationnelle.

L'IA doit également être responsable et éthique. Elle est conçue comme un outil d'aide à la décision, un copilote au service de l'intelligence humaine, qui demeure centrale dans les processus industriels et managériaux.

Enfin, l'intelligence artificielle constitue un levier de création de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

(1) Cas d'usage : projet utilisant des technologies d'intelligence artificielle ou de machine learning déployés dans les opérations, ou les services internes du Groupe..

UN DÉPLOIEMENT À L'ÉCHELLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Aujourd'hui, Michelin mobilise différentes formes d'intelligence artificielle – IA générative, reconnaissance vocale, perception visuelle, traduction ou analyses prédictives – dans plus de 200 cas d'usage, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur et présentant des niveaux de maturité variés.

Le Groupe déploie en priorité l'IA sur les projets de transformation les plus structurants, notamment ceux visant l'optimisation des modes de fonctionnement, l'amélioration de la performance industrielle et l'accélération de l'innovation, afin de générer des bénéfices économiques, organisationnels et opérationnels tangibles.

PERFORMANCE & EFFICACITÉ

~30 %

DE RÉDUCTION
DES CHUTES SUR
CERTAINS RAMP-UP
(machine learning/
prédiction)

DÉPLOIEMENT DATA

69

SITES CONNECTÉS

ÉNERGIE / PLANET

~15 M€

DE GAINS LIÉS
À L'ÉNERGIE

Des collaborateurs accompagnés dans l'appropriation de l'IA

L'évolution rapide de l'intelligence artificielle transforme les pratiques et les modes de travail. Michelin accompagne ses collaborateurs dans l'appropriation de ces technologies grâce à des formations aux fondamentaux de l'IA, leur permettant d'en comprendre les usages, les opportunités et les limites. Ils sont également sensibilisés à la démarche d'IA responsable du Groupe, structurée autour de principes éthiques, d'une gouvernance dédiée et du respect des cadres réglementaires applicables.



**Pierre Louis
DUBOURDEAU,**

Directeur
Manufacturing
Membre du Comité
Exécutif du Groupe

Data et intelligence artificielle au cœur de la transformation industrielle

Depuis 2019, Michelin a engagé une transformation profonde de son appareil industriel, faisant de la data et de l'intelligence artificielle des leviers centraux de l'Industry 4.0 au sein de ses usines.

Dans un premier temps, la généralisation des outils digitaux et de la data a permis de renforcer le pilotage quotidien de la performance industrielle. La visualisation en temps réel des paramètres de production, l'identification rapide des dérives et l'accès partagé aux données ont amélioré la réactivité des équipes et soutenu l'excellence opérationnelle, sans se substituer au rôle du management de proximité.

Sur ce socle data, l'intelligence artificielle est venue amplifier la dynamique de transformation. Elle est aujourd'hui utilisée pour détecter des défauts qualité grâce à la vision industrielle, anticiper les dérives machines via des modèles prédictifs, optimiser les phases de ramp-up et réduire les pertes, ou encore faciliter l'accès à la

connaissance pour les équipes de maintenance grâce à l'IA générative.

En parallèle, l'IA irrigue les activités de recherche et d'ingénierie, notamment à travers des outils de simulation permettant d'anticiper l'impact des nouveaux développements sur les produits et les procédés industriels. Cette combinaison entre data, expertise industrielle et intelligence artificielle contribue à accélérer l'innovation, à renforcer l'efficacité des usines et à améliorer le « time-to-market ».

Cette transformation industrielle, engagée et accélérée ces dernières années, a permis de générer des gains récurrents significatifs et de renforcer l'attractivité et la performance globale des sites industriels du Groupe.

RÉDUIRE NOS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'engagement environnemental de Michelin s'inscrit pleinement dans son approche « Tout Durable », fondée sur l'équilibre entre enjeux humains, économiques et environnementaux.

Portées par des objectifs ambitieux, les équipes se mobilisent pour réduire l'impact environnemental des activités du Groupe.

1^{er}

PNEU
HOMOLOGUÉ
EN 2025,
AVEC 75 %
DE MATÉRIAUX
DURABLES ⁽¹⁾

UN ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Groupe est déterminé à jouer un rôle de leader en matière de développement durable et s'en donne les moyens en intégrant notamment les enjeux environnementaux au cœur de son modèle stratégique « Michelin in Motion 2030 ». Ses objectifs se déclinent en actions concrètes pilotées dans la durée, et font l'objet, année après année, d'un reporting précis. Michelin voit plus loin et s'est fixé, pour 2050, l'ambition d'atteindre « zéro émission nette » et de produire des pneus conçus avec 100 % de matériaux renouvelables et recyclés, sans dégrader les performances ni détériorer d'autres critères environnementaux.

Le nouveau pneu démonstrateur homologué pour un usage routier, contenant 75 % de matériaux renouvelables et recyclés

Audité
Par un tiers externe
de référence

PNEU
AUTOMOBILE*

75%

DE MATÉRIAUX
RENOUVELABLES
ET RECYCLÉS

CAOUTCHOUC
NATUREL

NOIR DE CARBONE
ISSU DE PNEUS
EN FIN DE VIE

HUILES
ET RÉSINES
BIOSOURCÉES

CAOUTCHOUC
SYNTHÉTIQUE
AVEC DU
BIO-BUTADIÈNE

RENFORTS
TEXTILES
RENOUVELABLES
OU RECYCLÉS

SILICE
BIOSOURCÉE
ISSUE DE
BALLES DE RIZ

ACIER INTÉGRANT
DES FERRAILLES
RECYCLÉES

* Dimension : 235/55R19 105W

UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE ET STRUCTURANTE

Michelin s'engage à agir pour le climat, préserver les ressources et protéger la biodiversité.

Cette ambition se traduit par une approche globale fondée sur le cycle de vie des produits. Chaque étape de ce cycle est ainsi évaluée au regard de seize impacts environnementaux, agencés autour de quatre grands domaines que sont la santé, le changement climatique, l'utilisation de ressources fossiles et la biodiversité. L'écoconception des produits s'appuie notamment sur une intégration de plus en plus importante de matériaux renouvelables et recyclés.

En 2025, au niveau du Groupe, ce taux atteint 32 % ⁽¹⁾. Par ailleurs, Michelin a réussi la conception du premier pneu homologué pour la route, composé à 75 % de matériaux renouvelables et recyclés. Michelin agit ainsi sur la réduction de l'utilisation de ressources vierges par l'augmentation des matières renouvelables et recyclées, l'allongement de la durée de vie des produits et le développement de boucles de réutilisation et de recyclage.

(1) Se reporter à la Scorecard pages 42 et 43.

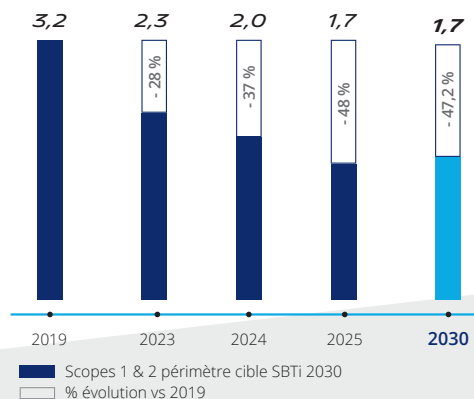
AGIR SUR TOUS LES FRONTS

La lutte contre le changement climatique nécessite d'agir sur tous les fronts. Le Groupe a donc défini une stratégie climat qui s'articule autour de deux axes : la réduction de son empreinte carbone et l'adaptation de ses activités aux risques climatiques physiques. Les cibles du plan de transition ont été validées par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) en juin 2024. Son plan de transition s'appuie, d'une part, sur la décarbonation des activités directes (scopes 1 & 2) et indirectes de la chaîne de valeur (scope 3), hors phase d'usage des pneus, et, d'autre, part sur la contribution à une mobilité bas carbone grâce à l'innovation. Celle-ci se concrétise notamment par la conception de produits à très haute efficacité énergétique tout au long de leur cycle de vie et par le développement de services et solutions optimisant l'usage et la gestion des flottes de véhicules.

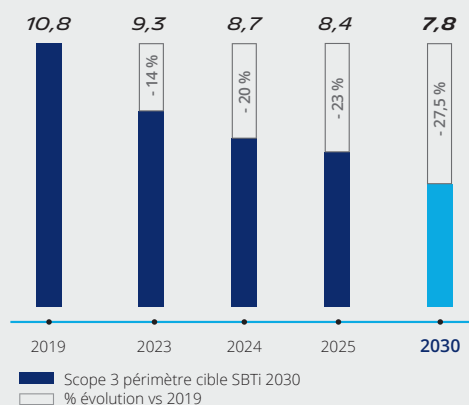
Le Groupe a réduit drastiquement ses émissions de CO₂ en 2025 et atteint déjà la cible SBTi 2030 sur le périmètre de ses opérations, avec une réduction de 48 % de ses émissions par rapport à 2019.

L'activité de Michelin dépend aussi des écosystèmes naturels. Formalisé dès 2018 en rejoignant l'initiative #Act4Nature, l'engagement de Michelin pour la biodiversité se traduit par sa prise en compte tout au long du cycle de vie des produits. Il entend limiter les impacts de toutes les nouvelles gammes de produits et services sur la biodiversité, notamment grâce au développement de pratiques durables dans la filière du caoutchouc naturel.

ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE CO₂ SCOPE 1 & 2 (en millions de tonnes de CO₂)



ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE CO₂ SCOPE 3 (en millions de tonnes de CO₂)



Caoutchouc naturel : une mobilisation pour des pratiques plus durables

Depuis plus de deux décennies, Michelin agit pour concilier hévéaculture et protection de la biodiversité. Au Brésil, à Bahia, le Groupe a ainsi transformé sa plantation d'hévéas en Réserve Écologique Michelin. Ce programme, intitulé « Or Vert Bahia », a aussi contribué à l'amélioration des conditions de vie des petits exploitants. En Indonésie, avec la société Royal Lestari Utama (RLU), Michelin a restauré 15 000 hectares et mis en place un modèle durable pour l'industrie du caoutchouc. Par ailleurs, le Groupe accompagne ou forme des planteurs villageois à l'adoption de pratiques durables en Indonésie, au Sri Lanka, en Thaïlande et en Afrique de l'Ouest. L'ensemble de ces actions visent à accompagner socialement les acteurs de la filière, renforcer la résilience économique des planteurs, à promouvoir des pratiques agricoles durables.



PRENDRE SOIN DES PERSONNES ET DES TERRITOIRES

Dans un monde globalisé, complexe et incertain, Michelin affirme plus que jamais sa volonté de contribuer au progrès de l'humanité. Au-delà des efforts de l'Entreprise sur le plan environnemental ou social, et de ses investissements pour améliorer continuellement ses offres et modes de fonctionnement, Michelin renforce son engagement citoyen avec sa démarche « Michelin Corporate Citizenship ». Les différents programmes qui la composent guident les initiatives portées par le Groupe ou ses employés pour le bien commun.



Porté par un collectif aux valeurs fortes, Michelin agit concrètement pour ses territoires et la société. Le Groupe concentre ses actions citoyennes sur sept domaines, où il peut légitimement faire la différence : les métiers pour le futur, l'inclusion et l'égalité des chances, la biodiversité des forêts, les mobilités durables, une vie et une alimentation saines, les modèles sociaux collaboratifs, et les initiatives régionales à fort impact.

Partout où Michelin est implanté, les employés font preuve de créativité, d'engagement et de savoir-faire pour mener des actions à impact positif au service des communautés locales qui les entourent.

Ces actions s'inscrivent aujourd'hui au sein de programmes concrets et porteurs de sens :

- l'engagement des employés et le mécénat de compétences avec le programme de volontariat « We Volunteer » ⁽¹⁾, qui a rassemblé en 2025 plus de 21000 employés, soit 15 % de plus qu'en 2024 ;
- le mécénat financier avec la Fondation d'Entreprise Michelin et les dons directs ;
- les structures d'intérêt général destinées à soutenir des dynamiques locales comme La Manufacture Des Talents, Michelin Développement ou encore Michelin Innovation Park - Cataroux (Clermont Ferrand).

(1) Programme de volontariat du groupe Michelin, conçu pour encourager les collaborateurs à s'engager auprès d'associations locales et à contribuer positivement aux territoires.

DÉVELOPPER DES ACTIONS DE MÉCÉNAT ET DE VOLONTARIAT

La Fondation d'Entreprise Michelin et le programme de volontariat « We Volunteer » soutiennent différentes initiatives relevant du mécénat social. La première a accompagné depuis 2014, date de sa création, plus de 700 projets. Par ailleurs, avec le programme Michelin Volontariat, le Groupe encourage les employés qui veulent s'impliquer auprès des communautés locales. Avec près de 21 000 actions de volontariat recensées en 2025, le programme a permis de faire avancer différents projets dans les domaines de la santé, de l'aide d'urgence, de la protection de l'environnement ou encore de la diversité et de l'inclusion.

ACCOMPAGNER LES TERRITOIRES DANS LEUR DÉVELOPPEMENT ET LEUR REDYNAMISATION

Michelin s'implique dans la vie et le dynamisme des territoires où il est implanté, en particulier via Michelin Développement, dont la mission est de soutenir l'emploi et l'activité économique. Cet accompagnement se traduit par différentes aides financières et techniques qui, en complément de celles proposées par les acteurs économiques locaux, sont octroyées aux entreprises en création ou en croissance. Cette démarche a permis de soutenir, depuis 1990, la création de plus de 42 000 emplois dont 32 000 en France. Par ailleurs, Michelin Développement travaille sur la revitalisation des territoires quand le Groupe procède à une restructuration, du fait de mutations économiques ou industrielles. L'équipe promeut alors l'émergence de nouvelles activités et agit pour favoriser la création d'emplois pérennes. L'objectif est double : faciliter le rebond des territoires et contribuer à la construction de son avenir. Les initiatives qui ont été déployées sur le site de Cataroux, à Clermont-Ferrand (France), devenu un accélérateur d'innovation durable, constituent un exemple particulièrement réussi de ce que peut faire Michelin pour les territoires, en lien avec son approche Tout Durable (voir encadré).



Michelin Innovation Park - Cataroux à Clermont-Ferrand, un projet ambitieux, collectif et citoyen

En convertissant le site industriel historique de Cataroux en un quartier porteur d'innovation, moteur de dynamisme économique, social et culturel, Michelin initie une réponse citoyenne et collective, soutenue par de nombreux partenaires publics et privés.

Rebaptisé Michelin Innovation Park - Cataroux, le site devient un écosystème d'innovation d'avenir avec, à la clé, des emplois et un nouveau cadre de vie pour les habitants.

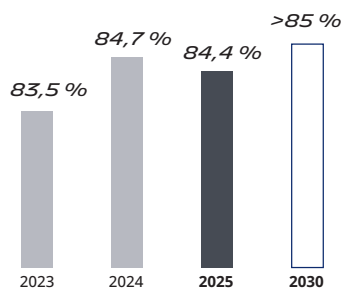
Le quartier est structuré en quatre pôles

- Le Centre des Matériaux Durables est dédié à l'accueil de start-ups dans le domaine des matériaux biosourcés ou recyclés, et au développement de nouvelles filières circulaires. Déjà six entreprises y sont installées, une vingtaine prévue d'ici 2030.
- Le Pôle d'Innovation Collaborative constitue le plus grand espace de coworking et de coliving de France et vise à favoriser le développement de projets dans le domaine de l'économie d'impact.
- Centre d'orientation professionnelle, de formation et de développement continu des compétences, la Manufacture Des Talents prépare les personnes aux métiers d'aujourd'hui et de demain.
- Enfin, le Quartier des Pistes devient un nouvel espace de loisir, créatif, fédérateur et ouvert sur la ville. Entre espaces revégétalisés, ferme urbaine, lieux innovants dédiés au sport, à la culture et la gastronomie, le quartier se veut attractif pour ses habitants comme pour les touristes.

PEOPLE

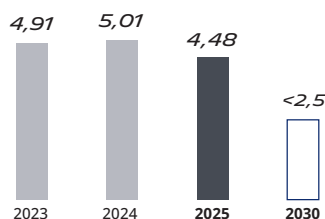
ÊTRE UNE RÉFÉRENCE MONDIALE
POUR L'**ENGAGEMENT
DES EMPLOYÉS**,
AVEC UN TAUX > 85 %

Taux d'engagement
des salariés



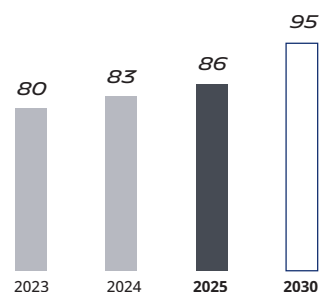
ÊTRE UNE RÉFÉRENCE MONDIALE
POUR LA **SÉCURITÉ
AU TRAVAIL**

Sécurité au travail
(Total Recordable Injury rate)⁽¹⁾



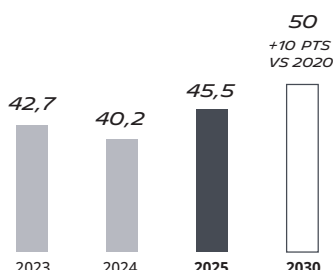
ÊTRE UNE RÉFÉRENCE
POUR **LES DIVERSITÉS
ET L'INCLUSION**

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



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

Satisfaction des clients
Net Promoter Score



PROFIT

VENTES

(en millions €)

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

RENTABILITÉ DES
CAPITAUX EMPLOYÉS
(ROCE)⁽¹⁾

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

CASH-FLOW LIBRE
AVANT ACQUISITIONS

(en millions €)

INDICATEUR
DE VITALITÉ
DE LA MARQUE⁽²⁾INDEX DE VITALITÉ
DES OFFRES⁽³⁾

(en %)

(1) Des secteurs.

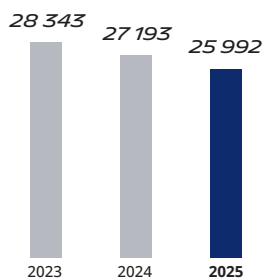
(2) Indicateur composite à score unique qui résume la vitalité de la marque. Il est basé sur cinq composantes : raison d'être, innovation, communication, expérience, adhésion à la marque.

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

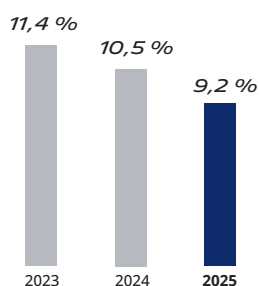
(1) Total Recordable Injury rate : TRIR, remplace le TCIR, pour alignement de nos reporting avec les standards internationaux ; il représente le nombre d'incidents par 500 employés temps plein sur une période d'un an.

(2) IMDI : indicateur composite qui évalue les diversités et l'inclusion selon cinq axes : mixité, identité, pluri-nationalité du management, handicap, égalité des chances. Évolution de l'index vs 2024, pour mieux refléter les actions menées sur le terrain.

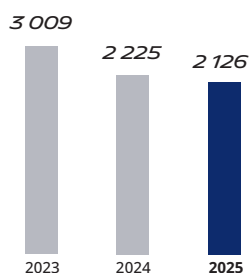
PLANET



Cible :
5 %
CAGR 23-30

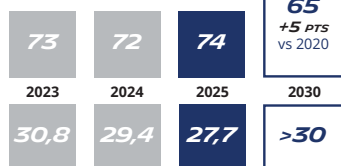


Cible :
>10,5 %



FCF
Cible :
5 500 M€
cumulés sur
2024-2026

AMBITION 2030
Maintenir la puissance de
la marque MICHELIN



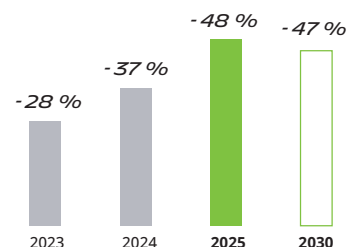
AMBITION 2030
Un rythme soutenu
d'innovation produits
et services

65
+5 PTS
vs 2020

>30

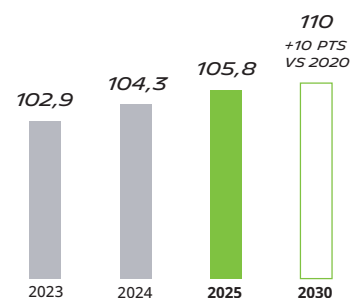
ÊTRE UNE RÉFÉRENCE MONDIALE
POUR **ATTEINDRE ZÉRO
ÉMISSION NETTE
D'ICI 2050**

AVEC UN TAUX > 85 %



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

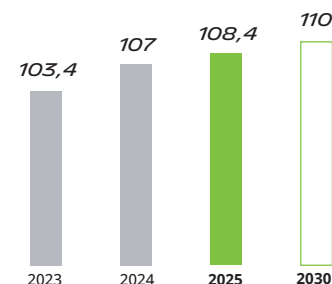
Efficacité énergétique
des produits/pneus ⁽¹⁾



+10 PTS
VS 2020

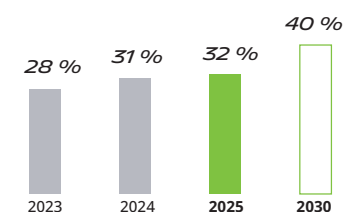
AMÉLIORER LA PERFORMANCE
ABRASION DE NOS PRODUITS
POUR CONTRIBUER À **RÉDUIRE
LES ÉMISSIONS DE
PARTICULES**

Indice d'efficacité
d'abrasion ⁽²⁾



AUGMENTER LA PART
DE **MATÉRIAUX
RENOUVELABLES
OU RECYCLÉS
DANS NOS PNEUS**
VERS 100 % À L'HORIZON 2050

Matériaux renouvelables ⁽³⁾
ou recyclés dans les pneus



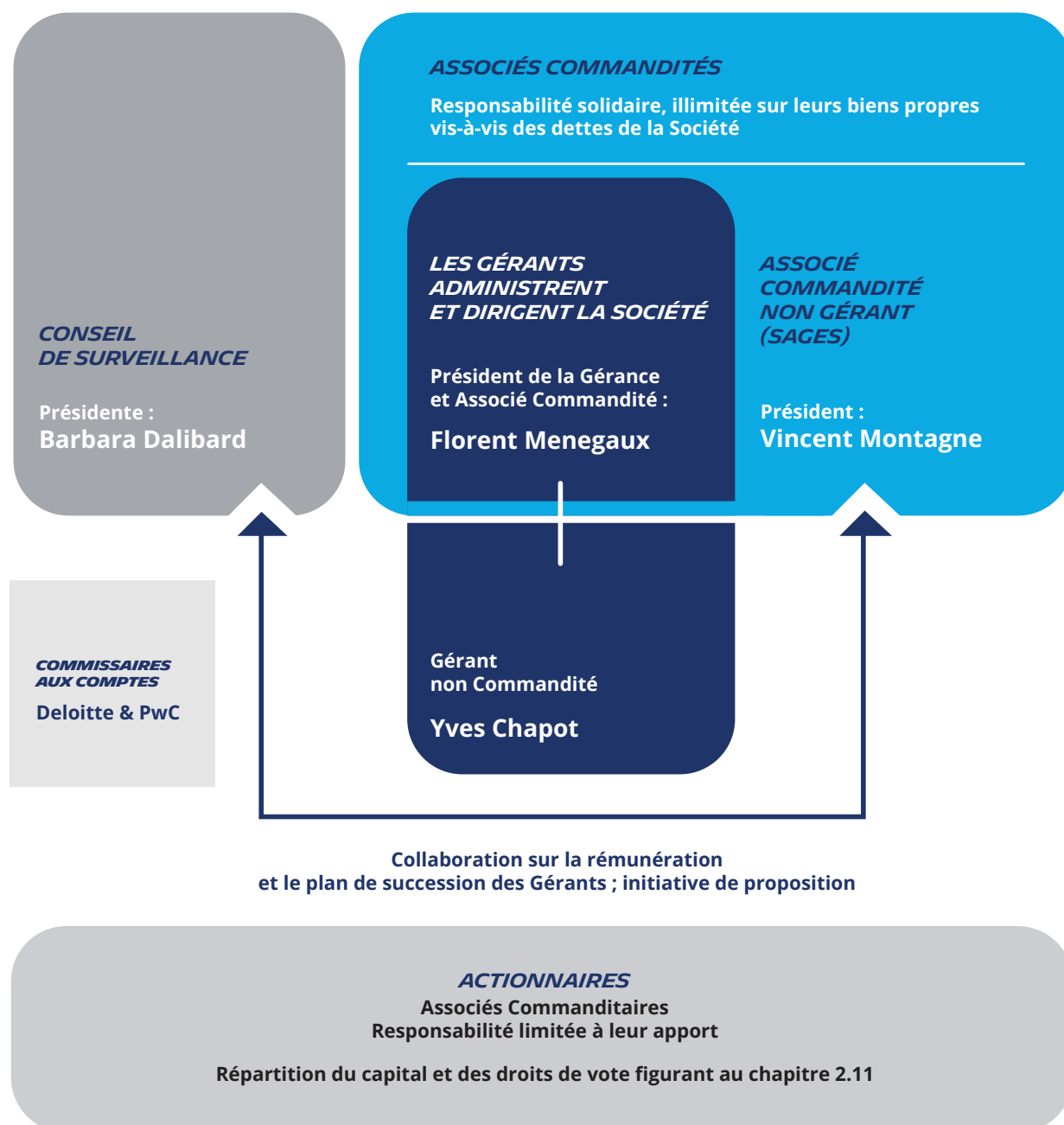
(1) Progrès de la résistance au roulement des pneumatiques Tourisme, Camionnette et Poids-lourd.

(2) L'indice d'efficacité abrasion remplace l'i-MEP pour recentrer le scorecard sur les enjeux environnementaux les plus significatifs.

(3) Les matériaux biosourcés renouvelables sont obtenus à partir de matières premières issues de ressources naturelles qui se reconstituent naturellement à une échelle de temps de l'ordre de la vie humaine, telle que la biomasse.

UNE GOUVERNANCE CONJUGUANT STABILITÉ ET ÉQUILIBRE

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



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

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

LES GÉRANTS ADMINISTRENT LE GROUPE

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



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

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

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

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

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

⁽¹⁾ La gouvernance de Michelin a fait l'objet d'une présentation approfondie. Intitulé « Engagement Governance Roadshow », ce document est destiné aux investisseurs. Daté du 29 septembre 2025, il est disponible sur le site [michelin.com](https://www.michelin.com).

LE PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DU GROUPE

au 31 décembre 2025

LA GÉRANCE

Les deux Gérants, Florent Menegaux et Yves Chapot, sont assistés par le Comité Exécutif du Groupe.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

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

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

LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE (CDG)

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

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

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

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

UNE ORGANISATION FOCALISÉE SUR LES CLIENTS

L'organisation bâtie par Michelin est centrée sur l'identification et la satisfaction des besoins de ses clients. Dans ce cadre, le Groupe a conçu et mis en place une démarche de responsabilisation des équipes à tous les niveaux et dans toutes les fonctions avec :

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

Dialoguer de manière régulière et constructive avec nos parties prenantes

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

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

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

LES GÉRANTS**01****Florent
MENEGAUX**Président
de la Gérance**Yves
CHAPOT**Gérant et Directeur
Financier

Cet organigramme correspond à l'organisation en vigueur en 2025. À la date de publication du présent document, l'organisation a évolué. La composition actualisée du Comité Exécutif est disponible sur le site [michelin.com](https://www.michelin.com)

LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF**Bénédicte
DE BONNECHOSE**Directrice Business
Transport Urbain
et Longue Distance ;
Directrice Régions
Europe**Adeline
CHALLON-KEMOUN**Directrice Engagement
d'Entreprise et Marques ;
Directrice Business
Lifestyle**Pierre-Louis
DUBOURDEAU**Directeur du
Manufacturing**Lorraine
FREGA**Directrice Business Services
& Solutions, Distribution Europe,
e-Retail ; Directrice Région Chine ;
Directrice Stratégie, Progrès
et Transformations, Développement
Durable et Impact**Alexis
GARCIN**Directeur Business,
Avion, *Beyond Road*⁽¹⁾,
Mines, Motorsport ;
Directeur Régions
Afrique / Inde /
Moyen-Orient, Asie de l'Est
et Australie ; Directeur
Expérience Client**Philippe
JACQUIN**Directeur Recherche
et Développement ;
Directeur Innovation
& Partenariats**Manuel
MONTANA ESTEVE**Directeur du Personnel ;
Directeur Région
Amérique du Nord**Jean-Claude
PATS**Directeur Business
Automobile et 2 Roues ;
Directeur Région
Amérique Centrale**Maude
PORTIGLIATTI**Directrice Business
Polymer Composite
Solutions ; Directrice
Région Amérique
du Sud ; Directrice
Solutions pour les
Matériaux Circulaires

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

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

11 MEMBRES

dont 1 membre référent
et 2 membres
représentant les salariés

89 %

DES MEMBRES
sont indépendants⁽²⁾

45 %

DE FEMMES⁽²⁾
parmi les membres

33 %

DES MEMBRES
sont de nationalité
autre que française⁽²⁾

11

RÉUNIONS
organisées en 2025

100 %⁽³⁾

DE TAUX DE PARTICIPATION



**Barbara
DALIBARD**

Présidente



**Thierry
LE HÉNAFF**

Membre indépendant,
Membre référent



**Patrick
DE LA CHEVARDIÈRE**

Membre indépendant,
Président du Comité
d'Audit



**Monique
LEROUX**

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



**Jean-Michel
SEVERINO**

Membre indépendant,
Président du Comité
des Rémunérations
et des Nominations



**Aruna
JAYANTHI**

Membre
indépendant



**Jean-Christophe
LAOURDE**

Membre représentant
les salariés



**Delphine
ROUSSY**

Membre représentant
les salariés



**Wolf-Henning
SCHEIDER**

Membre
indépendant



**Catherine
SOUBIE**

Membre
indépendant



**Pascal
VINET**

Membre
indépendant

(1) Selon les critères définis par le Code AFEP/MEDEF.

(2) Hors membres représentant les salariés.

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

LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

01

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

LE COMITÉ D'AUDIT

SES MISSIONS

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

SA COMPOSITION

Patrick DE LA CHEVARDIÈRE
Président

Aruna JAYANTHI
Monique LEROUX
Wolf-Henning SCHEIDER
Catherine SOUBIE

5
RÉUNIONS

100 %⁽¹⁾
DE PARTICIPATION

5 MEMBRES
indépendants

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

SES MISSIONS

Exercer un contrôle sur :

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

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

SA COMPOSITION

Jean-Michel SEVERINO
Président

Thierry LE HÉNAFF
Delphine ROUSSY
Pascal VINET

1 MEMBRE
représentant
les salariés

4
RÉUNIONS

100 %⁽²⁾
DE PARTICIPATION

3 MEMBRES
indépendants

LE COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

SES MISSIONS

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

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

SA COMPOSITION

Monique LEROUX
Présidente

Jean-Christophe LAOURDE
Wolf-Henning SCHEIDER
Jean-Michel SEVERINO

1 MEMBRE
représentant
les salariés

4
RÉUNIONS

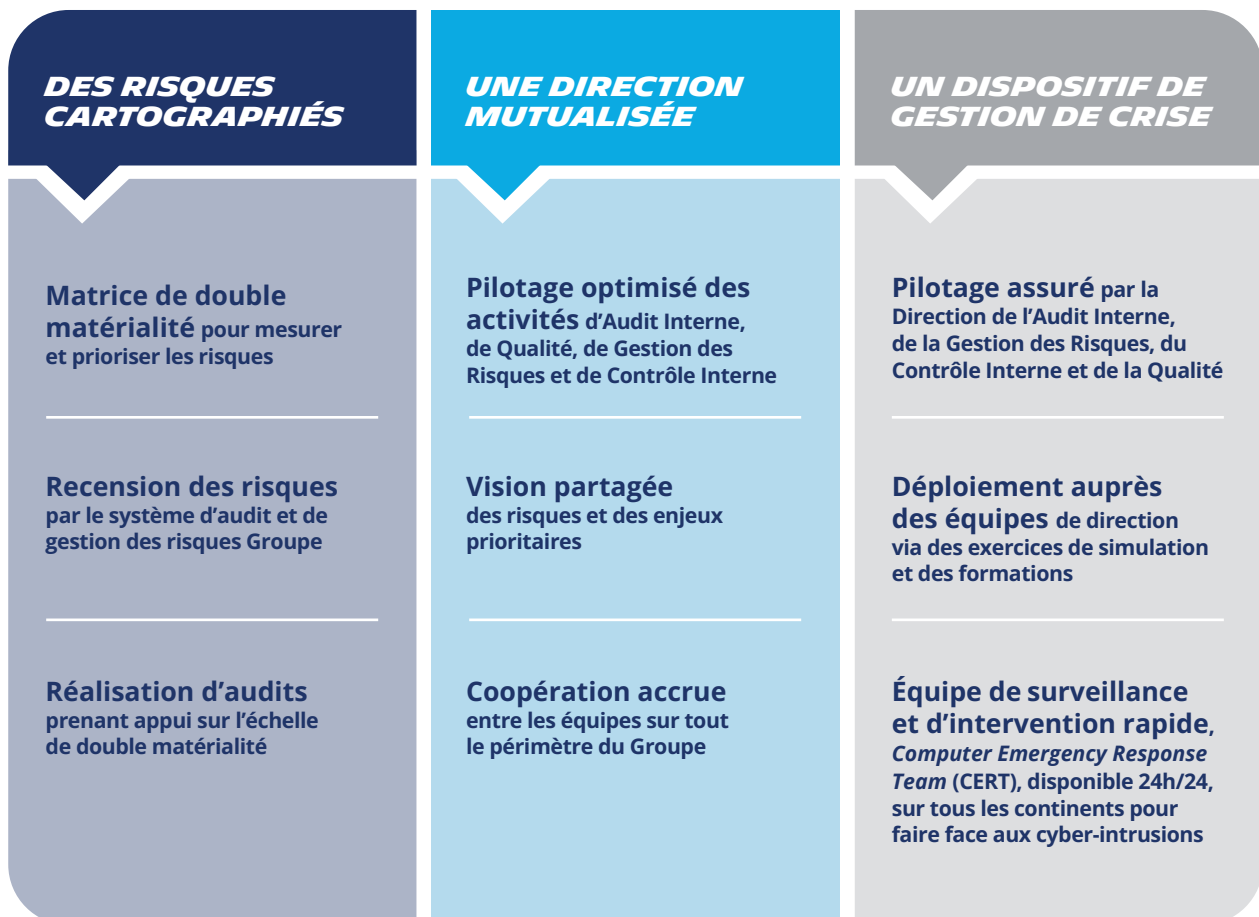
100 %⁽²⁾
DE PARTICIPATION

3 MEMBRES
indépendants

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

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

ANALYSER LES RISQUES ET LEUR MATÉRIALITÉ POUR MIEUX LES PILOTER



NOTATIONS

FINANCIÈRES au 2 avril 2026

Les agences de notation financière confirment la solidité du Groupe

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

EXTRA-FINANCIÈRES au 2 avril 2026

Michelin est un acteur majeur du développement durable, reconnu par les agences de notation extra-financières

CDP Climat	A
CDP Eau	A-
CDP Supplier	A
MSCI	AA
SUSTAINALYTICS (risk rating)	LOW RISK
ISS ESG	B-
ECOVADIS	88/100⁽¹⁾

(1) Note au 31/12/2025, mis à jour par ECOVADIS au 12/02/2026.

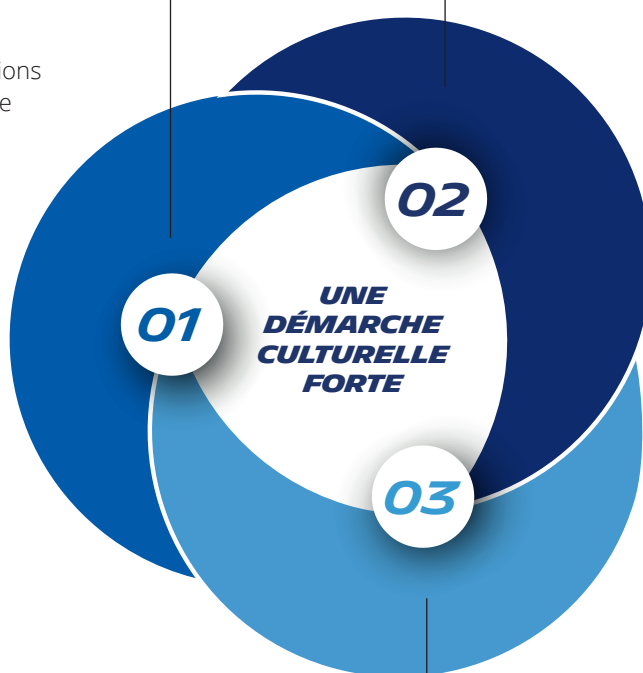
L'ÉTHIQUE AU CŒUR DE NOTRE CULTURE D'ENTREPRISE

01

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

AGIR AUTOUR DE VALEURS FORTES

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



ENCADRER LA PRATIQUE DES AFFAIRES

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

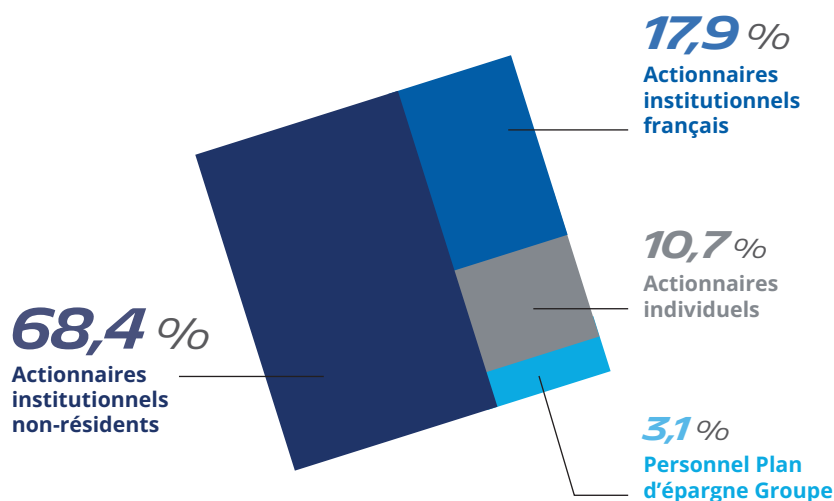
Il s'applique à tous les salariés et partenaires du Groupe.

DISPOSER DE GARDE-FOUS SOLIDES

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

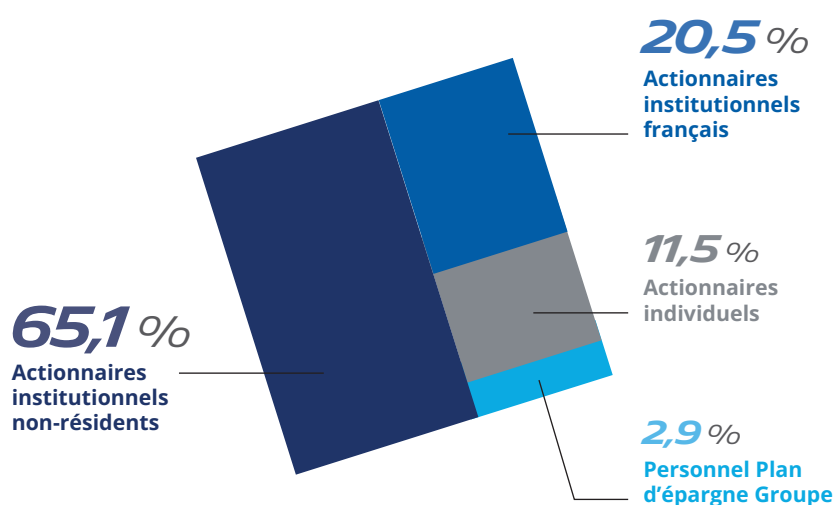
L'organisation et la gouvernance dédiées mises en place par le Groupe permettent de définir la stratégie d'éthique et de conformité et d'assurer son déploiement.

LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE



LA RÉPARTITION DU CAPITAL (au 31 décembre 2025)

Nombre d'actions :
687 596 240



LA RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE (au 31 décembre 2025)

Nombre de droits de vote :
1 002 098 920

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

DONNÉES BOURSIÈRES

01

COTÉE SUR EURONEXT PARIS

Compartment **A**

Service à règlement différé (SRD)

Code ISIN : **ISIN FR001400AJ45**Valeur nominale : **0,50 €**Unité de transaction : **1**

CAPITALISATION BOURSIÈRE

19,5 MDS €
 au 31 décembre 2025

Cours de l'action (en €)	2025	2024	2023	2022	2021 ⁽¹⁾ (retraité)	2021 (publié)
Plus haut en séance	35,70	38,52	32,65	38,93	36,50	146,00
Plus bas en séance	25,51	30,06	25,60	21,99	25,83	103,30
Évolution du titre Michelin sur la période	- 10,97 %	- 2,03 %	24,92 %	- 27,89 %	37,35 %	37,35 %
Dividende par action	1,38 ⁽²⁾	1,38	1,35	1,25	1,12	4,50
Taux de distribution ⁽³⁾	57 %	52 %	49 %	44 %	44 %	44 %
Rendement par action ⁽⁴⁾	4,9 %	4,3 %	4,2 %	4,8 %	3,1 %	3,1 %
Résultat par action de base	2,36	2,65	2,77	2,81	2,58	10,31

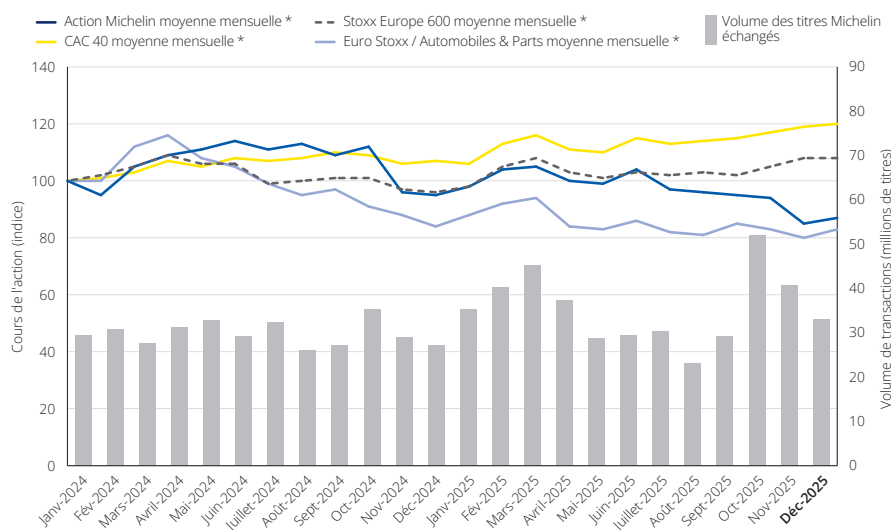
(1) Seules les données boursières de l'année 2021 ont été retraitées afin de refléter la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.

(2) Dividende 2025 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2026.

(3) Concernant la distribution de dividendes, le Groupe applique une politique de distribution régulière d'environ 50% de son résultat net, éventuellement révisable en cas de crise systémique.

(4) Dividende/cours de l'action au 31 décembre.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION



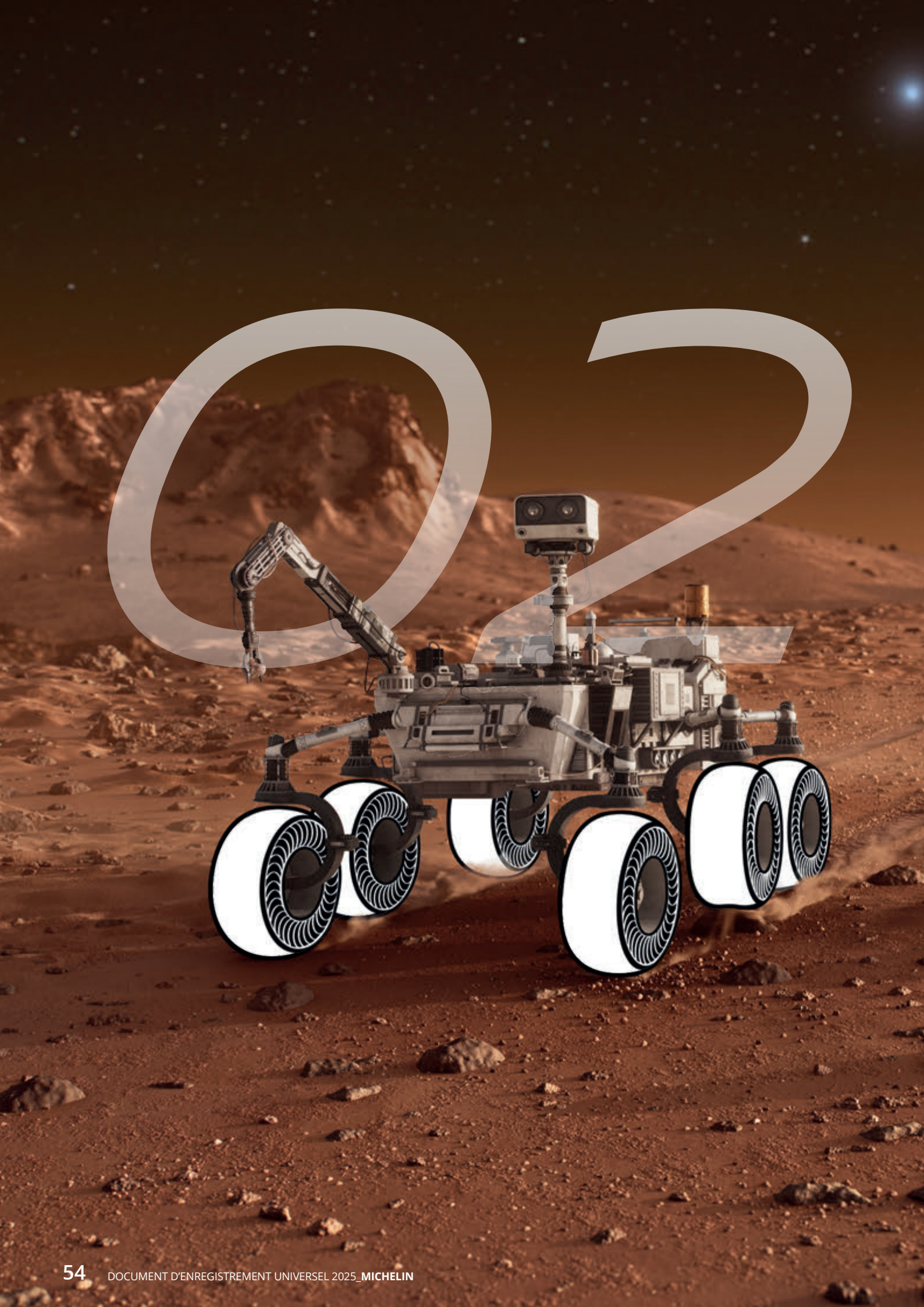
* Niveau moyen mensuel et normalisé
(base 100 = 01/01/2024)



Forum Pan-Européen des décisions stratégiques
4 décembre 2025 – « Société Générale – Sylvestre Bary »



Assemblée générale des actionnaires
16 mai 2025



RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GOVERNANCE		56	2.6	Autres informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	135
2.1	Organes d'administration, de direction et de surveillance	56	2.7	Montant global alloué au Comité Exécutif du Groupe	140
2.1.1	Une Direction expérimentée, stable et responsable	58	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
2.1.2	Un Associé Commandité non Gérant, garant de la pérennité de l'Entreprise : la société SAGES	61	140		
2.1.3	Un Conseil de Surveillance et des comités strictement séparés de la Direction	63	2.8	État récapitulatif des opérations sur les actions Michelin réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'année 2025	140
2.1.4	Interactions entre les différents acteurs de la gouvernance	84	2.9	Procédure d'évaluation des conventions courantes	141
2.1.5	Déclarations	85	2.10	Acte constitutif, statuts et participation des actionnaires à l'Assemblée générale	141
2.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil – activités au cours de l'exercice 2025	86	2.11	Répartition du capital et des droits de vote	143
RÉMUNÉRATIONS		102	2.12	État des délégations de compétence et des autorisations en vigueur conférées par l'Assemblée générale	144
2.3	Politique de rémunération des organes de direction et de surveillance pour l'exercice 2026	102	2.13	Changement de contrôle	146
2.4	Informations relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux	116	2.14	Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information comptable, financière et extra-financière	146
2.4.1	Rémunération des membres du Conseil de Surveillance	116	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES		
2.4.2	Rémunération de Mme Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance	117	147		
2.4.3	Rémunérations de M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité	117	2.15	Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 22-10-78 du Code de commerce, sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	147
2.4.4	Rémunérations de M. Yves Chapot, Gérant non Commandité	122			
2.4.5	Ratios portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	126			
2.4.6	Projet de résolution sur les informations mentionnées au I. de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce	128			
2.5	Rémunérations individuelles versées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice	129			

GOVERNANCE

Le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère est le Code AFEP/MEDEF.

Le présent rapport, établi le 10 février 2026 par le Conseil de Surveillance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (« CGEM » ou « la Société »), en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce rend notamment compte :

- de la composition du Conseil de Surveillance et de la Gérance (section 2.1) et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance (section 2.2),
- des informations relatives à la rémunération 2025 (sections 2.4, 2.5, 2.6) et à la politique de rémunération 2026 (section 2.3) des mandataires sociaux,
- de l'état récapitulatif des opérations effectuées en 2025 par les mandataires sociaux et par leurs proches sur les actions Michelin (section 2.8),

- du tableau récapitulatif des délégations en vigueur accordées par l'Assemblée générale (section 2.12),
- des dispositions des statuts qui prévoient les modalités de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale (section 2.10),
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas de changement de contrôle (section 2.13).

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, le tableau de synthèse de la section 2.2.8 identifie les dispositions de ce Code qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix.

Des informations de ce rapport constituent des éléments également requis au titre du rapport de Durabilité présenté au chapitre 4 et identifiés par ce dernier rapport et dans la table de concordance correspondante.

2.1 **ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE**

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

La commandite Michelin présente trois avantages :

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

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

La CGEM est constituée de deux types d'associés.

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

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

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

Au 31 décembre 2025, les deux Associés Commandités de la CGEM sont : Florent Menegaux, Président de la Gérance, et la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), non Gérant.

UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE AGILE ET ROBUSTE

Une société en commandite par actions...

Depuis sa création, la Compagnie Générale des Établissements Michelin (« la CGEM ») est une société en commandite par actions (SCA), une structure juridique souple.

aux particularités uniques...

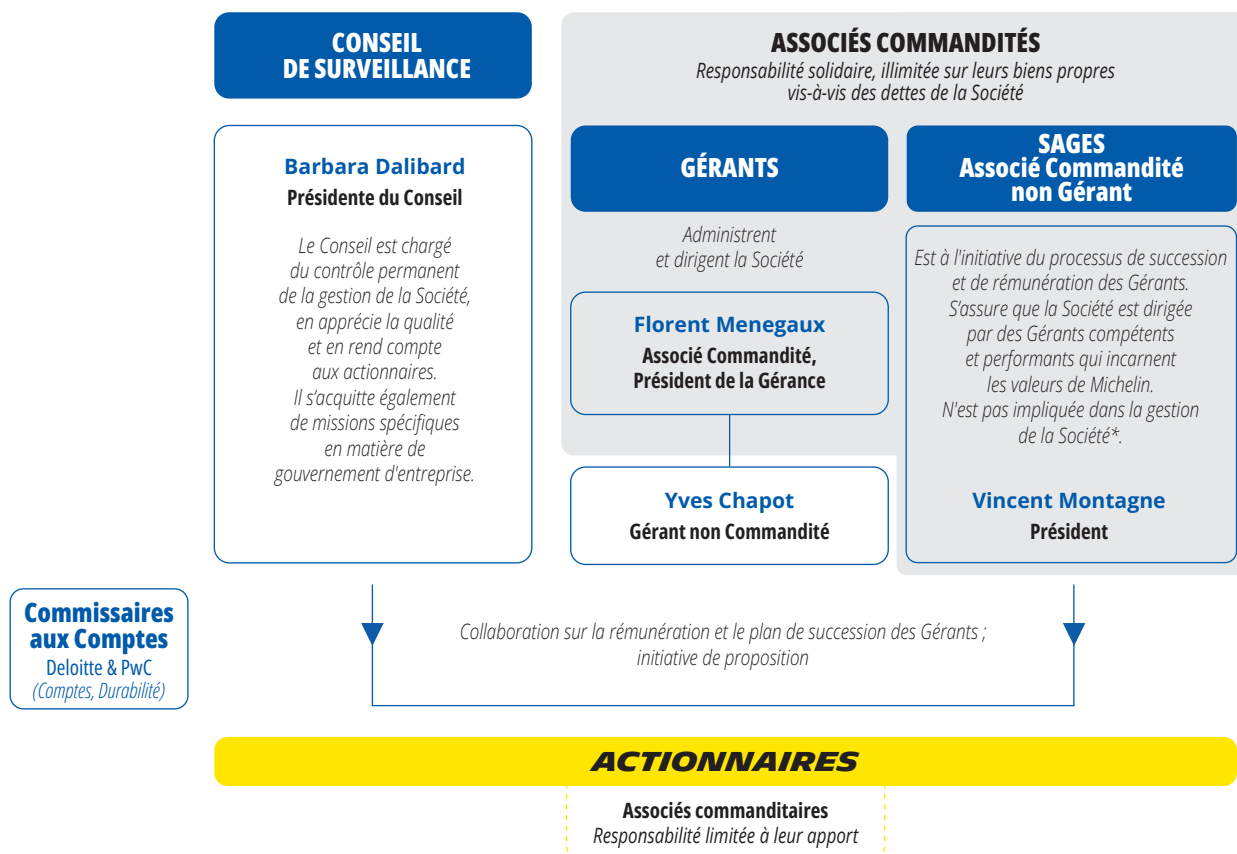
C'est dans ce cadre que la Société s'est forgé au fil des ans **une structure de gouvernance aussi unique qu'équilibrée, moteur fondamental de sa réussite à long terme, de sa solide culture d'entreprise et de valeurs partagées.**

en amélioration constante...

La Société revoit et améliore constamment sa gouvernance, et met en place toutes les mesures visant à assurer **le contrôle et la supervision nécessaires à la protection des actionnaires et la convergence des intérêts entre les différentes parties prenantes.**

... au service de la Société et de ses actionnaires

Gage de stabilité, cette structure organisationnelle **protège la Société des pressions à court terme qui pourraient nuire à la création de valeur pour les actionnaires.** Le succès de la CGEM depuis sa création est la meilleure preuve que sa gouvernance a servi la Société et ses actionnaires de manière efficace.



* Sauf vacance de la Gérance.

2.1.1 UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

2.1.1.1 Composition

Au 31 décembre 2025, la Société est dirigée par deux Gérants :

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

À compter de 2026, en application des dispositions des statuts de la Société, le mandat de Gérant Commandité de Florent Menegaux a été renouvelé par décision de l'Associé Commandité non Gérant, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), prise avec l'accord unanime des membres du Conseil de Surveillance réuni le 12 janvier 2026 après avis favorable de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

Le mandat de Florent Menegaux est ainsi renouvelé pour une durée maximale de quatre ans, à compter de l'échéance prévue à l'issue de la prochaine Assemblée générale mixte qui se tiendra le 22 mai 2026. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué de presse diffusé le 12 janvier 2026.

M. Yves Chapot n'a pas souhaité que soit proposé le renouvellement de son mandat qui prendra fin à son échéance prévue à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2026.

La SAGES, après avoir dûment consulté le Conseil de Surveillance, qui a émis le 12 janvier 2026 un avis positif à l'unanimité, a décidé de proposer la nomination de M. Philippe Jacquin en tant que Gérant non Commandité lors de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2026. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué de presse diffusé le 12 janvier 2026.



FLORENT MENEGAUX

Président de la Gérance – Gérant Commandité

Nationalité : française Né en 1962	Adresse professionnelle : Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, place des Carmes-Déchaux 63000 Clermont-Ferrand – France	Date du 1^{er} mandat : 18 mai 2018	Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 159 893 ⁽¹⁾

02

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

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

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

(2) Société cotée.

**YVES CHAPOT****Gérant non Commandité et Directeur Financier**

Nationalité :
française
Né en 1962

Adresse professionnelle :
Compagnie Générale
des Établissements Michelin
23, place des Carmes Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France

**Date du
1^{er} mandat :**
18 mai 2018

**Date d'échéance
du mandat :**
2026 (Assemblée
générale statuant
sur les comptes
de l'exercice 2025)

**Nombre
d'actions
détenues au
31/12/2025 :**
91 415

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Chapot est expert-comptable de formation.

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

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

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

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

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

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

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

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2025**

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

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****2021 – 2025**

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

2.1.1.2 Mission

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

À ce titre, ils ont la charge :

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

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

Les grandes entités organisationnelles du Groupe sont les suivantes :

- Les Lignes Business définissent la stratégie en intégrant les besoins identifiés par les Régions pour élaborer les offres

les plus compétitives tout en tenant compte de l'environnement concurrentiel.

- Les Régions sont au nombre de 9, elles déploient la stratégie du Groupe et le représentent dans les territoires qu'elles regroupent, et sont responsables de la satisfaction des clients.
- Un support est fourni aux entités opérationnelles par les Directions suivantes : Recherche et Développement, Industrie, Supply Chain, Expérience Client, Achats, Corporate & Business Services, Stratégie et Transformation, Innovation et Partenariats, Engagement d'Entreprise et Marques, Audit Interne, Gestion des Risques, Contrôle Interne et Qualité, Juridique, Personnel, Finance, Solutions pour Matériaux Durables, Anticipation – Prévention – Protection, Développement Durable & Impact.

Les Gérants sont assistés par le Comité Exécutif du Groupe, dont la composition est présentée au Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2025. En outre, un Comité de Direction Groupe s'assure que les décisions prises par le Comité Exécutif du Groupe trouvent un large ancrage dans l'Entreprise (cf. Chapitre 1).

2.1.1.3 Responsabilité

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

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

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

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

2.1.2.1 Composition et organisation

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

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

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

2.1.2.2 Biographie du Président de la SAGES au 31 décembre 2025

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



VINCENT MONTAGNE

Président de la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES)

Nationalité :

française
Né en 1959

Adresse professionnelle :

Média-Participations
57 rue Gaston Tessier 75019 Paris – France

Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 :

36 actions détenues à titre personnel
793 200 actions détenues par la société SAGES

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

Par ailleurs, descendant d'Edouard Michelin, fondateur, avec son frère André, du groupe Michelin, il a constitué Mage-Invest en 2009, holding familiale regroupant 400 actionnaires familiaux et présidé aujourd'hui par M. Pierre Michelin.

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

2.1.2.3 Responsabilité et mission

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

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

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

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

En application de ses statuts :

- les principaux documents sociaux de la SAGES (comptes annuels, rapport de gestion, rapports du Commissaire aux Comptes ⁽¹⁾, projets de résolutions soumis à ses associés qui contiennent notamment les informations (i) sur les mandats et projets de nomination de ses administrateurs, et (ii) sur les catégories et la répartition des actifs de la réserve de prévoyance mentionnée ci-dessus), sont communiqués au Gérant Commandité ;
- la proposition de versement d'un dividende annuel aux associés de la SAGES qui dépasserait un plafond fixé dans ses statuts doit être soumise à l'accord préalable du Gérant Commandité ;

- l'agrément de tout nouvel associé de la SAGES et son éventuelle désignation comme administrateur de cette société devront être soumis à l'avis préalable du Gérant Commandité (ou du Président du Conseil de Surveillance à défaut de présence d'un Gérant Commandité) ;
- les projets de modification des statuts de la SAGES modifiant sa mission et/ou affectant la responsabilité indéfinie et solidaire des Associés Commandités de la CGEM doivent être soumis à l'accord préalable du Gérant Commandité.

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

2.1.3.1 Conseil de Surveillance



* Hors membres représentant les salariés.

** Total réunions programmées et non programmées.

*** Réunions programmées.

Composition

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

Les Associés Commandités ne peuvent pas participer à ces nominations. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles ; cependant, statutairement, les deux tiers d'entre eux ne peuvent pas avoir plus de 75 ans.

Au 31 décembre 2025, comme à la date du présent rapport, le Conseil de Surveillance était composé de onze membres,

en conformité avec les articles L. 226-4-1 et L. 22-10-74 du Code de commerce relatifs à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle, et à la représentation des salariés de la Société et de son Groupe.

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

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

(1) Les derniers comptes annuels approuvés sont publiés sur le site Internet www.michelin.com.

(2) À l'exception des membres représentant les salariés.

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2025)

Membre	Indépendance ⁽¹⁾	Comité(s)	Date initiale de nomination	Date de renouvellement ⁽²⁾	Terme du mandat en cours (AGO) ⁽³⁾	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe	
Barbara Dalibard			-	2008	2013 ⁽²⁾ 2015 ⁽³⁾ 2019 2023	2027	17	2 740	Française	67	F
Aruna Jayanthi		Audit	2015	2019 2023	2027	10	1 600	Indienne	63	F	
Patrick de La Chevardière		Audit 	2020	2024	2028	5	1 600	Française	68	M	
Jean-Christophe Laourde		 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	2024	2028 ⁽⁴⁾	5	505	Française	50	M	
Thierry Le Hénaff		 Rémunérations et Nominations	2018	2022	2026	7	1 600	Française	62	M	
Monique Leroux		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 	2015 ⁽⁵⁾	2018 2022	2026	10	4 000	Canadienne	71	F	
Delphine Roussy		 Rémunérations et Nominations	2020	2024	2028 ⁽⁴⁾	5	1 636	Française	43	F	
Wolf-Henning Scheider		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2021	2025	2029	4	1 600	Allemande	63	M	
Jean-Michel Severino		Responsabilité Sociétale de l'Entreprise Rémunérations et Nominations 	2020 ⁽⁶⁾	2022	2026	5	1 600	Française	68	M	
Catherine Soubie		Audit	2024	-	2028	1	1 600	Française	60	F	
Pascal Vinet		Rémunérations et Nominations	2024	-	2028	1	1 600	Française	63	M	

 : Président(e)  : Membre Référent  : Membre représentant des salariés

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

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

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

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

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

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

Évolutions en 2025

Le mandat de M. Wolf-Henning Scheider arrivait à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 16 mai 2025.

À l'issue du processus d'examen de sa candidature et en tenant compte de son souhait d'être candidat pour un renouvellement de mandat, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Wolf-Henning Scheider.

2.1.3.2 Mission

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

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

Cette mission a été étendue par les dispositions statutaires :

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

Cette nomination a été approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 par 98,01 % des voix.

Le même jour, les membres du Conseil de Surveillance ont décidé à l'unanimité, l'intéressé s'abstenant, de nommer M. Wolf-Henning Scheider comme membre du Comité d'Audit et du Comité de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, comités dont il était membre avant l'échéance de son précédent mandat.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



(1) Cette adaptation d'une recommandation du Code AFEF/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 2.2.8 sur la mise en œuvre de la règle « Appliquer ou expliquer ».

(2) Disponible sur le site Internet www.michelin.com.

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

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

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

Les orientations de cette politique de diversité sont proposées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et sont notamment mises en œuvre par ce Comité et le Conseil de

Surveillance à l'occasion de la gestion des plans de succession de ses membres ainsi que de l'évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance, missions pour lesquelles ce Comité et/ou le Conseil de Surveillance font régulièrement appel à des consultants extérieurs reconnus.

La description de la politique de diversité du Conseil de Surveillance en 2025 est formalisée ci-dessous, en application de l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce.

Critères	Objectifs confirmés en 2025	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2025
Limite d'âge	Nombre de membres dépassant l'âge de 75 ans inférieur ou égal à un tiers.	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer de nouveaux membres ou de renouveler les mandats des membres en fonction ayant atteint ou dépassé cet âge si ces nominations ont pour effet de faire franchir le seuil du tiers.	Tous les membres ont un âge inférieur à 75 ans.
Représentation équilibrée des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %, en application des dispositions de l'article L. 22-10-74 du Code de commerce. Conformément à ce même article, toute nomination intervenant en violation de cette obligation de représentation équilibrée est nulle.	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres féminins en fonction ou de nommer de nouveaux membres féminins en remplacement des membres féminins sortants en conformité avec l'obligation de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes.	Les nominations proposées et décidées ont permis de conserver la représentation féminine existante, à hauteur de 45 % des membres ; la Présidence du Conseil de Surveillance est assurée par Mme Barbara Dalibard depuis mai 2021.
Disponibilité/assiduité	Exigence d'une disponibilité et d'une assiduité de la part des membres afin qu'ils/elles consacrent à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires (au-delà des exigences légales et de celles du Code AFEP/MEDEF relatives à la limitation du cumul de mandats). Objectif de détention d'un nombre restreint de mandats et de présidence de conseils ou de fonctions exécutives dans d'autres sociétés cotées en Bourse.	Part majoritaire de la rémunération versée sous condition d'assiduité aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités. Ne pas proposer à l'Assemblée générale de renouveler le mandat des membres dont l'assiduité aux réunions préalablement planifiées a été inférieure à 85 % en moyenne sur les trois derniers exercices de leur mandat.	Le taux d'assiduité a été de 100,0 % en 2025 pour la participation des membres aux réunions programmées du Conseil de Surveillance et de ses Comités. Les nominations proposées et approuvées ont concerné des membres dont l'assiduité était supérieure à 85 % en moyenne sur les trois derniers exercices de leur mandat. Les membres également titulaires de mandats et de présidence de conseils ou de fonctions exécutives dans d'autres sociétés cotées en Bourse n'en ont qu'un nombre restreint.
Qualifications/expertises et compétences professionnelles/internationalisation/respect des valeurs du Groupe	Atteindre et maintenir une complémentarité satisfaisante des qualifications académiques/expériences professionnelles des membres dans les domaines industriel, financier, contrôle interne, IT/IA et dans des fonctions de Direction Générale de grands groupes cotés d'envergure internationale, en respectant les valeurs de Michelin.	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction ou de nommer de nouveaux membres ayant pour effet de renforcer la présence de qualifications et d'expériences internationales dans des fonctions de Direction Générale et dans le domaine des nouvelles technologies. Maintenir une composition du Comité d'Audit dont le Président et la majorité des membres possèdent des qualifications	Proposition et approbation du renouvellement du mandat de M. Wolf-Henning Scheider qui continue d'apporter ses expertises aux travaux du Conseil. Stabilité du taux de membres de nationalité étrangère à 33 % (hors membres représentant les salariés).

Critères	Objectifs confirmés en 2025	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2025
		académiques et des expériences professionnelles internationales dans les domaines financier, du contrôle interne et du digital. Utilisation de la cartographie (matrice) des compétences des membres du Conseil pour analyser la composition cible du Conseil et proposer les candidatures adéquates.	
Taille du Conseil de Surveillance	Maintien d'un nombre réduit de membres du Conseil de Surveillance égal ou inférieur à la limite des statuts (10) hors nominations prévues par des dispositions légales (membres représentant les salariés) afin de garantir l'efficacité du travail collectif, en permettant une bonne interaction à la fois entre les membres et avec la Gérance.	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer des membres supplémentaires, à l'exception des nominations prescrites par des dispositions légales ou des nominations ayant pour objet la recherche ou le maintien de compétences très recherchées. Dans la limite du nombre prévu aux statuts, il sera proposé à l'Assemblée générale 2026, la nomination d'un membre supplémentaire afin de maintenir la complémentarité nécessaire des compétences des membres du Conseil dans les domaines IT/IA/ Cybersécurité, dans une perspective d'anticipation des échéances de mandats des prochaines années.	Pas de nominations supplémentaires proposées en 2025.
Indépendance	Nombre de membres indépendants au sens des dispositions du Code AFEP/MEDEF au moins égal à 50 % ; Présidence du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise assurée par des membres indépendants.	À titre général, sauf exception dûment recommandée et justifiée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction (i) tant qu'ils satisfont aux critères d'indépendance ou (ii) lorsqu'ils ne sont plus indépendants du seul fait d'avoir dépassé une durée de présence effective de 12 ans, sous réserve de ce que leur nomination n'ait pas pour effet de porter à plus de 50 % le nombre de membres non indépendants élus par l'Assemblée générale des actionnaires.	Proposition et approbation du renouvellement du mandat de M. Wolf-Henning Scheider, membre indépendant du Conseil. Stabilité du taux d'indépendance à 89 % (hors membres représentant les salariés). Les présidences de tous les Comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité des Rémunérations et des Nominations, Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) sont assurées par des membres indépendants.
Représentation des salariés au Conseil de Surveillance	Présence de deux membres représentant les salariés des filiales françaises de la Société dès un nombre de huit membres du Conseil de Surveillance nommés par les actionnaires (allant au-delà du régime issu de la loi n° 2019-486 dite PACTE).	Participation des membres représentant les salariés aux travaux du Conseil de Surveillance et de ses Comités.	Mme Delphine Roussy et M. Jean-Christophe Laourde sont membres du Conseil de Surveillance et respectivement du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

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

Dans les tableaux et commentaires présentés ci-dessous sont détaillées les expertises des membres du Conseil qui, parmi l'ensemble de leurs compétences et expériences, sont considérées comme les plus pertinentes pour permettre au

Conseil de remplir ses missions au bénéfice de la Société, de ses actionnaires et de ses parties prenantes, en accord avec les valeurs du Groupe.

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

	Direction d'entreprise internationale	Expertise financière	Social, RH et Gouvernance	Environnement, Climat et Biodiversité	Industrie	Secteur Automobile et Mobilités	Matériaux	IT, IA et Cyber Sécurité
Barbara Dalibard	•					•		•
Aruna Jayanthi	•		•					•
Patrick de La Chevardière	•	•			•			
Jean-Christophe Laourde			•	•		•		
Thierry Le Hénaff	•		•				•	
Monique Leroux		•	•	•				
Delphine Roussy			•		•			•
Wolf-Henning Scheider	•			•	•	•		
Jean-Michel Severino		•	•	•				
Catherine Soubie	•	•	•					
Pascal Vinet	•				•		•	
<i>Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 (et à compter de cette date) :</i>								
Anne-Sophie Lotgering	•	•						•

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

Aruna Jayanthi : Direction d'entreprise internationale : nombreuses responsabilités pour le groupe Capgemini dans le pilotage d'activités internationales, notamment en Inde, Asie-Pacifique, Amérique Latine et Canada. **Social, RH et Gouvernance :** membre du Comité RSE de Capgemini India (impliqué dans divers projets sociaux en Inde), ex-Présidente

du Conseil d'Administration d'une école nationale d'ingénieurs en Inde (NIT Calicut) et ex-membre du Conseil Exécutif de NASSCOM, association nationale des éditeurs de logiciels en Inde. **IT, IA et Cyber Sécurité :** 38 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont Tata Consulting, Aptech et le pilotage de la *software factory* de Capgemini en Inde (50 000 employés).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 (et à compter de cette date) :

Anne-Sophie Lotgering : IT, IA et Cyber Sécurité : 24 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont NTT, Orange, Proximus et Microsoft ; pilotage d'une activité en services d'intégration IT pour le groupe NTT de plus de 13 000 personnes. **Direction d'Entreprise internationale :** CEO Europe et membre du Comité Exécutif de NTT DATA, ex-CEO et membre du Comité Exécutif de PROXIMUS NXT IT. **Expertise financière :** expérience dans les activités de fusions-acquisitions, notamment ex-responsable de l'intégration des différentes activités B2B de Proximus Group au Benelux.

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

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

* Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 (et à compter de cette date).

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

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

Le groupe Michelin s'est fixé une ambition d'atteindre 35 % de femmes occupant des postes dits « Cadres Groupe » (environ

630 postes) en 2030. Cette démarche a notamment conduit à des actions d'amélioration de la composition des instances dirigeantes du Groupe, y compris au sein de son Comité Exécutif qui comprend 10 membres actifs, dont 3 femmes.

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

Informations et mandats des membres du Conseil de Surveillance

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



BARBARA DALIBARD

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

Nationalité : française Née en 1958	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 16 mai 2008	Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 2 740

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

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

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

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- *Chief Executive Officer* de SITA (jusqu'en décembre 2021)
- Censeur puis administrateur du Comité de Surveillance de Castillon (depuis juillet 2021)
- Membre du Conseil d'Administration de Rexel (cooptation en décembre 2021)
- Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance de Rexel (depuis septembre 2023)
- Membre du Conseil d'Administration d' ATC Europe (depuis janvier 2025)



ARUNA JAYANTHI

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

Nationalité : indienne Née en 1962	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 22 mai 2015	Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

En 2016, elle dirige une nouvelle *Business Services Unit*. En 2018, elle est nommée ensuite Directrice des activités du groupe dans les zones Asie Pacifique et Amérique latine et devient Directrice Exécutive de ces *Business Units*. En 2022, elle devient *Head* de Capgemini Amérique Latine et Canada. Elle a été membre du Comité Exécutif du groupe pendant 14 ans, jusqu'à fin 2024.

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

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

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

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

(1) Société cotée.



PATRICK DE LA CHEVARDIÈRE

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

Nationalité : française Né en 1957	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 23 juin 2020	Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600

02

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

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

(1) Société cotée.



JEAN-CHRISTOPHE LAOURDE

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

Nationalité : française Né en 1975	Adresse professionnelle : Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, place des Carmes-Déchaux 63000 Clermont-Ferrand – France	Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 2020	Date d'échéance du mandat : 2028	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 505

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

Aucun



THIERRY LE HÉNAFF

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

Nationalité : française Né en 1963	Adresse professionnelle : Arkema 51, Esplanade du Général de Gaulle 92800 Puteaux – La Défense – France	Date du 1^{er} mandat : 18 mai 2018	Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Le Hénaff est actuellement Président-Directeur Général d'Arkema ⁽¹⁾.

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

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

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Président-Directeur Général d'Arkema ⁽¹⁾
- Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Président-Directeur Général d'Arkema ⁽¹⁾
- Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

(1) Société cotée.



MONIQUE LEROUX

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

Nationalité :
canadienne
Née en 1954

Adresse professionnelle :
Michelin
112, avenue Kléber
75016 Paris – France

**Date du
1^{er} mandat :**
1^{er} octobre 2015

**Date d'échéance
du mandat :**
2026 (Assemblée
générale statuant
sur les comptes
de l'exercice 2025)

**Nombre
d'actions
détenues au
31/12/2025 :**
4 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

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

(1) Société cotée.



DELPHINE ROUSSY

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

Nationalité : française Née en 1982	Adresse professionnelle : Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, Place des Carmes Déchaux 63000 Clermont-Ferrand – France	Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 2020	Date d'échéance du mandat : 2028	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 636

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

Elle est certifiée administrateur de Sociétés Sciences Po/IFA et Titulaire d'un Executive MBA Management

Stratégique de l'Intelligence Economique.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

Aucun



WOLF-HENNING SCHEIDER

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

Nationalité :
allemande
Né en 1962

Adresse professionnelle :
Michelin 112, avenue Kléber
75016 Paris – France

**Date du
1^{er} mandat :**
21 mai 2021

**Date d'échéance
du mandat :**
2029 (Assemblée
générale statuant
sur les comptes
de l'exercice 2028)

**Nombre
d'actions
détenues au
31/12/2025 :**
1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Membre du Comité Exécutif de Partners Group AG
(Suisse)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

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

(1) Société cotée.



JEAN-MICHEL SEVERINO

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

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Jean-Michel Severino est un ancien élève de l'École Nationale d'Administration, diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit. Inspecteur général des finances, il a été Directeur du Développement au ministère de la Coopération et du Développement français, Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque mondiale et Directeur Général de l'Agence française de développement. Il a été administrateur référent de Danone, Président du Conseil d'Administration d'Ecobank International, et membre des Conseils d'Administration d'Orange et de la BEI. Il préside le Comité des « Critical Friends » de Veolia.

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

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

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

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

(1) Société cotée.



CATHERINE SOUBIE

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

Nationalité : française Née en 1965	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2024	Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

Elle est en outre administrateur indépendant de plusieurs sociétés cotées.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

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

(1) Société cotée.



PASCAL VINET

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

Nationalité : française Né en 1962	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2024	Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Pascal Vinet a été Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide⁽¹⁾ en 2023 et en 2024. Il a cessé ses fonctions le 31 décembre 2024 pour prendre sa retraite.

Il est ingénieur et titulaire d'un doctorat en physique de l'École centrale de Lyon. Après avoir travaillé pour la NASA aux États-Unis, Pascal Vinet rejoint Air Liquide⁽¹⁾ en 1986. En 1995, il devient Directeur Général d'Air Liquide Australie avant d'être nommé Directeur des Opérations Industriel Marchand en France en 1998. En 1999, il devient Vice-Président Recherche & Développement groupe puis prend la direction des activités Industriel Marchand aux États-Unis en 2002.

En 2005, il est nommé Vice-Président en charge des fonctions groupe (Contrôle, Planning Stratégique, Achats, IT). En 2010, il prend la tête des opérations mondiales Santé du groupe et intègre, à ce titre, le Comité Exécutif en 2011. En 2016, il devient Directeur Général d'Airgas, la filiale opérant les activités Industriel Marchand et Santé d'Air Liquide aux États-Unis, juste après son acquisition par le groupe. En 2021, il est nommé Directeur de la société et supervise les pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde ainsi que la fonction Sécurité et Système Industriel. En 2023, il prend le poste de Directeur Général Adjoint en charge des pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde, de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand ainsi que de la fonction groupe Sécurité et Système Industriel. Pendant l'année 2024, il a également supervisé la Direction industrielle groupe.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Membre du Conseil d'Administration et Président d'Air Liquide Middle East (jusqu'en juin 2024)
- Membre du Conseil d'Administration d'AIRGAS (jusqu'en décembre 2024)
- Membre du Conseil d'Administration et Président d'EIGA (European Industrial Gases Association) (jusqu'en décembre 2024)
- Membre du Conseil d'Administration de SEPPIC (jusqu'en mars 2025)

(1) Société cotée.

2.1.4 INTERACTIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GOUVERNANCE

L'objectif commun des acteurs de la gouvernance de la Société que sont l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), la Gérance et le Conseil de Surveillance est de veiller au fonctionnement harmonieux et à l'efficacité de leur relation, dans l'intérêt de l'Entreprise et de ses actionnaires. Cette nécessaire fluidité implique que soit respectée la répartition des tâches et responsabilités entre les acteurs

de la gouvernance, telles qu'elles résultent de la loi, des statuts de la Société ainsi que des recommandations du Code AFEP/MEDEF (tel qu'il est applicable aux sociétés en commandite par actions). C'est dans cet esprit que les acteurs de la gouvernance sont convenus entre eux des modalités suivantes :

Le processus de succession

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

- la SAGES est en charge de mener le processus de succession des Gérants et doit consulter formellement le Conseil de Surveillance sur ses propositions. Pour ce faire, la SAGES propose un processus de sélection des candidats au Président de la Gérance Associé Commandité et au Conseil de Surveillance. Ce processus définit les différentes étapes de sélection, les critères de choix d'un futur Gérant et l'examen des différentes candidatures internes et externes ;

- le Conseil de Surveillance, qui supervise dans le cadre des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations l'établissement par la Gérance des plans de succession des membres du Comité Exécutif, partage ses analyses avec la SAGES douze à dix-huit mois avant le démarrage du processus, et s'assure de la diversité des profils présentés dans ces plans ;
- la SAGES, le Président de la Gérance Associé Commandité et le Conseil de Surveillance s'accordent sur les critères de choix d'un futur Gérant et un cabinet de recrutement est désigné par la SAGES, sur une liste établie d'un commun accord, pour accompagner chaque étape du processus.

Le processus de rémunération

- Pour la politique de rémunération :
 - au début de chaque exercice, après un échange au cours duquel les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations des propositions de critères de performance et d'objectifs relatifs à leur rémunération variable annuelle et pluriannuelle (actions de performance), ce Comité analyse ces propositions et examine l'ensemble des éléments de rémunération des Gérants, en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin, des pratiques des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40 et des benchmarks pertinents,
 - le Comité des Rémunérations et des Nominations partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance,
 - au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère et décide des critères et objectifs relatifs à la rémunération variable (annuelle et pluriannuelle) des Gérants pour l'exercice en cours,
 - les Associés Commandités se réunissent alors pour établir la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice en cours et formaliser, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires des résolutions correspondantes, (i) pour le Gérant Commandité, par une convention entre les Associés Commandités, la part des résultats de cet

exercice pouvant être attribuée au Gérant Commandité à titre de rémunération variable annuelle dans les limites fixées par les statuts de la Société, et (ii) pour le Gérant non Commandité, par une décision des Associés Commandités, les éléments de rémunération annuelle le concernant ; lesdites convention et décision tenant compte et intégrant les critères de performance et objectifs de rémunération variable annuelle fixés par le Conseil de Surveillance et ce, après consultation et délibération de ce dernier,

- le Président de la Gérance, après confirmation de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), soumet à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les projets de résolutions correspondants dans les conditions de la réglementation en vigueur,
- une fois la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, (i) pour le Gérant Commandité, les Associés Commandités signent une convention de détermination des Tantièmes formalisant l'application des critères et des objectifs de sa rémunération variable annuelle sur la part du résultat net consolidé de la Société, attribuable au Gérant Commandité et, (ii) pour le Gérant non Commandité, les Associés Commandités signent la décision de rémunération annuelle comprenant la définition des critères et des objectifs de sa rémunération variable annuelle,

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

2.1.5 DÉCLARATIONS

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

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

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

Il n'existe pas :

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

(1) Pour 2025, comprenant les éléments suivants : résultat net, résultat opérationnel des secteurs, cash-flow libre structurel, croissance du chiffre d'affaires hors pneu et distribution, ROCE complet.

(2) Cf. les analyses détaillées figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre 2.2.6 du Document d'enregistrement universel 2025.

2.2 **CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025**

2.2.1 **ACTIVITÉ GÉNÉRALE**

En plus des sept réunions initialement programmées, le Conseil a tenu en 2025 quatre réunions supplémentaires pour notamment faire un point d'étape sur certains projets significatifs.

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

- suivi des activités et de la situation financière du Groupe :
 - information financière périodique (informations trimestrielles, résultats semestriels et annuels) et permanente, examen des tableaux de bord, communiqués de presse correspondants, proposition de dividende ; le Conseil a notamment examiné les comptes annuels 2024 lors de sa réunion du 11 février 2025 ;
 - contrôle interne et gestion des risques de l'Entreprise ;
 - projets de M&A (croissance externe, cessions) et d'investissements industriels en cours et suivi des opérations de M&A (plusieurs séances) ;
- approche globale de la stratégie du Groupe :
 - séminaire stratégique (plusieurs séances) : revue détaillée des activités sur chacun des trois axes de développement, croissance externe, stratégie 2030 ;
 - présentation de la gestion du personnel dans les activités industrielles ;
 - présentation des activités liées à la cyber sécurité et de la gestion du risque des technologies de l'information ;
 - présentation de la ligne business Beyond Road ;
 - présentation de la stratégie de distribution du Groupe ;
 - présentation de la transposition des savoir-faire du Groupe dans les nouvelles activités ;
- rémunération des mandataires sociaux :
 - résultats des critères des rémunérations variables 2024 des Gérants ;
 - critères et objectifs de performance des rémunérations variables 2025 des Gérants et des actions de performance attribuées ;
- politiques de rémunération Groupe ;
- plan de succession des Gérants (cf. le chapitre 2.1.4 du présent rapport) : poursuite du processus avec le Président de l'Associé Commandité non Gérant (plusieurs réunions) ;
- évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe ;
- composition et fonctionnement du Conseil et de ses comités :
 - examen de la candidature de membres du Conseil de Surveillance au renouvellement de leur mandat ;
 - évolution de la composition des comités en raison des échéances de mandat et des nouvelles nominations ;
 - situation d'indépendance des membres du Conseil ;
 - évaluation du fonctionnement du Conseil ;
 - préparation du rapport sur le gouvernement d'entreprise et de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- dialogue actionnarial :
 - *Governance Roadshow* annuel organisé avec les principaux investisseurs (présentation de la gouvernance Michelin, rappel des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux) ⁽¹⁾ ;
 - Assemblée générale des actionnaires (notamment intervention sur les enjeux climatiques, en complément de la présentation par les Gérants de la stratégie climatique du Groupe et des principales actions engagées et réalisations) ;
- compte rendu des travaux des comités (Audit, Rémunérations et Nominations, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

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

En outre, deux réunions des membres indépendants du Conseil se sont tenues en *Executive Session*.

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

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

- assurer un rôle de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires du Conseil ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance, notamment :
 - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants mais aussi avec le

Président de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) pour assurer une gouvernance fluide ;

- en proposant régulièrement et en mettant en place des améliorations dans les interactions du Conseil, en lien avec son expérience et les propositions résultant des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil ;
- en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de Michelin à l'occasion du *Governance Roadshow*.

2.2.2 ASSIDUITÉ

Le Conseil s'est réuni à 11 reprises en 2025 (11 février, 23 avril, 16 mai, 23 juillet, 12 septembre, 13 au 15 octobre, 20 octobre, 7 novembre, 2 décembre, 11 décembre et 18 décembre).

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

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

Le taux global de participation aux réunions du Conseil et aux réunions des comités a été de 100 % (hors comptabilisation des réunions du Conseil des 12 septembre, 7 novembre, 2 décembre et 18 décembre, non programmées en début d'exercice).

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

Participation aux réunions programmées de l'exercice 2025 ⁽¹⁾

Membres du Conseil	Conseil de Surveillance	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et des Nominations	Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
Barbara Dalibard	100 %	N/A	N/A	N/A
Aruna Jayanthi	100 %	100 %	N/A	N/A
Patrick de La Chevardière	100 %	100 %	N/A	N/A
Jean-Christophe Laourde	100 %	N/A	N/A	100 %
Thierry Le Hénaff	100 %	N/A	100 %	N/A
Monique Leroux	100 %	100 %	N/A	100 %
Delphine Roussy	100 %	N/A	100 %	N/A
Wolf-Henning Scheider	100 %	100 %	N/A	100 %
Jean-Michel Severino	100 %	N/A	100 %	100 %
Catherine Soubie	100 %	100 %	N/A	N/A
Pascal Vinet	100 %	N/A	100 %	N/A

(1) Hors réunions non préalablement programmées (quatre réunions du Conseil et une réunion du Comité des Rémunérations et des Nominations).

2.2.3 FORMATION DES MEMBRES

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

Les membres du Conseil ont participé à une formation, dispensée par le Directeur Opérationnel Transformation Digitale et Systèmes d'Information, qui a porté principalement sur :

- la transformation digitale et l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans les différents processus et activités du Groupe tels que l'innovation et la différenciation, l'industrie, la *supply chain* et la distribution ;
- la stratégie du Groupe et les étapes de transformation et de déploiement.

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

Les membres du Conseil ont effectué une visite d'une journée, dédiée à l'innovation, sur le principal site de recherche et développement (R&D) du Groupe situé à Ladoux (France). Cette journée s'est déroulée en 3 temps :

- Présentation de la stratégie globale de R&D du Groupe par le Directeur Recherche & Développement, ainsi que de la stratégie globale de la ligne business *Polymer Composite Solutions* et d'un focus sur les synergies d'innovation par la Directrice Business *Polymer Composite Solutions* ;
- Immersion dans les laboratoires de R&D de l'innovation *Polymer Composite Solutions*, tout particulièrement les convoyeurs et les tissus enduits ;
- Immersion dans les laboratoires de R&D sur l'innovation pneu à travers l'exemple du MICHELIN CrossClimate 3 Sport permettant d'illustrer les nouveaux matériaux et le pneu virtuel pour simulateur de conduite ou jumeau numérique.

En outre, chacun des membres du Conseil de Surveillance étant également membre d'au moins un de ses comités, les membres ont bénéficié de formations dispensées par des intervenants internes ou externes sur des sujets spécialisés et traités au niveau du comité concerné. Cela a été le cas par exemple pour les réglementations nationales et régionales pertinentes en matière de durabilité ⁽¹⁾ : *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, *Regulation*

on Deforestation-free Products (EUDR) et *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D)* sur le devoir de vigilance.

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

En l'absence de l'entrée en fonction de nouveaux membres du Conseil au cours de l'exercice 2025, le programme spécifique d'intégration et de découverte du Groupe ⁽²⁾ n'a pas trouvé à s'appliquer.

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

2.2.4 PLANS DE SUCCESSION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DE LA GÉRANCE ET PRÉPARATION DES DÉCISIONS, PROPOSITIONS DE NOMINATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026

Conseil de Surveillance

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

La candidature sélectionnée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et retenue par le Conseil de Surveillance ⁽³⁾ a été présentée au vote de l'Assemblée générale du 16 mai 2025 qui l'a approuvée.

Le Conseil de Surveillance estime que la complémentarité des compétences et des expertises de ses membres est satisfaisante et lui permet ainsi de remplir sa mission dans de bonnes conditions.

Concernant les mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2026, les diligences et les recommandations effectuées par le Conseil et le Comité des Rémunérations et des Nominations sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à cette Assemblée (chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2025).

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

Gérance

Concernant les mandats des Gérants arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2026, les actions mises en œuvre par le Conseil et le Comité des Rémunérations et des Nominations en lien avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), en application du processus rappelé au chapitre

2.1.4 ci-dessus, sont indiquées au chapitre 2.1.1.1 ci-dessus et dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à cette Assemblée (chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2025).

(1) Cf. la synthèse des activités de ces comités dans les chapitres 2.2.9 à 2.2.11 du présent rapport.

(2) Le programme d'intégration et de découverte comporte différents entretiens et présentations avec les principaux dirigeants du Groupe (pour l'exercice 2024, cf. le contenu détaillé présenté au chapitre 2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2024).

(3) Réélection d'un membre, M. Wolf-Henning Scheider.

2.2.5 ACTIVITÉ DU MEMBRE RÉFÉRENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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

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

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

En 2025, M. Le Hénaff a organisé et présidé deux réunions en *Executive Session*, c'est-à-dire avec les seuls autres membres indépendants du Conseil de Surveillance et hors la présence des Gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs).

La première réunion a eu pour objet d'approfondir l'analyse des plans de succession en cours.

La seconde réunion a porté sur des échanges relatifs au fonctionnement du Conseil et aux axes d'améliorations souhaités. Les principaux constats ont été les suivants :

- transparence et ouverture du management et bonne qualité des échanges avec les Gérants et les membres du Conseil ;
- bonne réalisation du processus d'intégration des nouveaux membres du Conseil ;
- appréciation positive de la qualité du travail réalisé sur le plan de succession des Gérants.

Lors de cette même réunion, des actions de développement ont été identifiées :

- continuer d'approfondir la réflexion stratégique dans un environnement mondial de plus en plus incertain et en particulier des impacts sur la compétitivité et la dynamique des marchés du Groupe ;
- poursuivre la réflexion sur la revue de la gouvernance des projets M&A en Conseil ;
- améliorer les plans de développement des membres du Comité Exécutif dans le cadre du plan de succession des Gérants, en particulier concernant la gestion d'activités de taille significative.

M. Le Hénaff a partagé les conclusions de cette réunion avec les membres du Conseil et les Gérants au cours du premier trimestre 2026.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- sont ou non salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société la contrôlant, le cas échéant, ou d'une société que la Société consolide, ou s'ils l'ont été au cours des cinq années précédentes ;

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

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

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

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

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

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

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a fait procéder à cette revue début 2026 et a proposé ses conclusions en la matière au Conseil de Surveillance, qui en a débattu et les a adoptées. La synthèse de cette revue est la suivante.

(1) Lorsque le Comité a examiné la situation d'indépendance d'un membre du Conseil également membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, ce membre n'a participé ni aux échanges et à l'analyse du Comité, ni à la décision du Conseil le concernant.

(2) À l'exception des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

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

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

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

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

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

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

À l'issue de cet examen portant sur des éléments tels que les caractéristiques propres de ces activités, leur stade de développement, leurs périmètres principaux et les domaines/marchés visés, le Comité a considéré les relations d'affaires entretenues indirectement par M. Thierry Le Hénaff avec Michelin au titre de ses fonctions chez Arkema, comme dénuées de caractère significatif de nature à remettre en cause son indépendance ou à susciter un conflit d'intérêts.

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

Le Comité a examiné la situation de M. **Wolf-Henning Scheider**, membre du Comité Exécutif, Responsable des placements privés et Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG (société de capital-

investissement) sur la présence éventuelle d'une situation de conflit d'intérêts pouvant résulter de la proximité de certaines activités de cette société au regard du périmètre de la stratégie, notamment de M&A, de Michelin.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.7 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT

Une évaluation externe a été réalisée en 2025. Elle a été confiée à un consultant spécialisé, présentant les meilleures compétences requises et les conditions d'indépendance nécessaires vis-à-vis de la Société et de ses mandataires sociaux. Cette évaluation a été réalisée avec la participation du Membre Référent.

L'évaluation a consisté en un processus d'interviews individuelles des membres ainsi que des Gérants, conduite par un représentant de ce cabinet. L'évaluation a porté sur les points suivants :

- fonctionnement du Conseil ;
- composition du Conseil ;
- appréciation des contributions individuelles effectives des membres, y compris de la Présidente du Conseil et des Présidents de ses comités ;
- expertises et compétences représentées au Conseil ;
- interactions avec les Gérants, les actionnaires et les autres parties prenantes ;
- fonctionnement des comités.

Le fonctionnement du Conseil est jugé tout à fait satisfaisant, en progrès par rapport aux évaluations précédentes, et au niveau des meilleures pratiques observées au sein du panel de sociétés du CAC40 évaluées par le consultant retenu.

La composition du Conseil, la diversité et la complémentarité des profils, l'engagement et l'indépendance de ses membres favorisent une dynamique très positive et exigeante.

Les débats et la capacité de challenger le management sont appréciés, ainsi que les nombreuses occasions de rencontrer l'équipe de Direction Générale. Ceci a d'ailleurs fortement contribué à nourrir le processus de succession.

L'information fournie est jugée de qualité, ainsi que les programmes d'induction des nouveaux membres. Cependant l'équilibre entre la complétude et la profondeur des dossiers présentés au Conseil, répondant aux demandes de ses membres, pourrait être revu pour permettre des présentations allégées laissant encore plus de place aux débats.

Le Conseil apprécie le temps dédié à la stratégie au travers des deux sessions annuelles, et converge totalement sur les enjeux clés pour Michelin.

Parmi les points de progrès identifiés, le retour d'expérience sur les projets de M&A, ayant abouti ou non, devra être développé ainsi que la structure des dossiers présentés. Ce dernier point sera pris en charge par le Comité d'Audit. L'évolution de l'environnement externe et de la concurrence et son impact potentiel sur Michelin pourraient également être davantage approfondis auprès du Conseil.

Une *Executive session* supplémentaire pourrait être ajoutée.

Le processus de succession des Gérants actuels a été lancé très tôt avec les Associés Commandités. Le suivi des plans de développement des managers exécutifs fera l'objet d'une revue régulière au cours des prochains mois et années.

Un point spécifique a été inscrit à l'ordre du jour de la réunion du Conseil de Surveillance du 10 février 2026, au cours de laquelle la Présidente et le Membre Référent, accompagnés du représentant du cabinet missionné, ont présenté au Conseil et aux Gérants les conclusions de l'évaluation. Cette présentation a été suivie d'un échange de vues entre les membres du Conseil de Surveillance.

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

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

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

(1) Disponible sur le site Internet www.michelin.com.

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

2.2.9 COMITÉ D'AUDIT ⁽¹⁾



2.2.9.1 Composition

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

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

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

Du fait de leurs formations et expériences, tous les membres du Comité d'Audit au 31 décembre 2025 ont des expertises particulières en matière financière ou comptable :

- M. Patrick de La Chevardièrre :
 - Direction d'entreprise internationale : ex-Directeur Asie de la branche raffinage-distribution de Total,
 - Expertise financière : Directeur Financier de Total durant 10 ans et de multiples responsabilités dans le domaine financier,
 - Industrie : expériences variées dans les domaines Exploration, Production et Raffinage de Total, membre du Conseil de SLB (ex-Schlumberger) ;
- Mme Aruna Jayanthi :
 - Direction d'entreprise internationale : nombreuses responsabilités pour le groupe Capgemini dans le pilotage d'activités internationales, dont en Inde, Amériques et Canada,
 - IT, IA et Cyber Sécurité : 38 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont Tata Consulting, APtech et le pilotage de la *software factory* de Capgemini en Inde (50 000 employés) ;

■ Mme Monique Leroux :

- Expertise financière : ex-PDG (CEO) et Présidente du Conseil du groupe Desjardins (Banque et Assurances), ex-Cheffe de la Direction Financière (CFO) du groupe Desjardins, ex-membre du Conseil de S&P Global, *Fellow* de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés (CPA) du Canada et ex- associée en audit de EY, titulaire des diplômes de Comptable Agréé (CA) et de Comptable en Management Accrédité (CMA),
- Environnement, Climat et Biodiversité ⁽²⁾ : membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada – *G7 Impact Task Force*), rapport sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada (ICD/TMX) comprenant des recommandations majeures sur les sujets ESG ;

■ M. Wolf-Henning Scheider :

- Direction d'entreprise internationale : ex-CEO de ZF Friedrichshafen, Mahle et dirigeant de Bosch,
- Industrie : ex-CEO de ZF Group, Mahle et dirigeant de Bosch,
- Environnement, Climat et Biodiversité ⁽²⁾ : Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG ; connaissances et/ou compétences sur l'ensemble des enjeux de durabilité identifiés par l'Entreprise ;

■ Mme Catherine Soubie :

- Direction d'entreprise internationale : ex Directrice générale adjointe de Rallye, ex Managing Director, Head of Investment Banking Barclays France & Benelux,
- Expertise financière : plus de 22 années d'expérience dans le secteur de la finance, notamment en qualité de Directrice aux affaires financières chez Lazard, Managing Director chez Morgan Stanley et Managing Director, Head of Investment Banking Barclays France & Benelux, Présidente du Comité d'Audit de Clariane.

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2025.

⁽²⁾ Cf. également le tableau des expertises des membres au regard des enjeux de durabilité du chapitre 2.1.3.3 du présent rapport.

2.2.9.2 Mission et fonctionnement

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

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

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

- Contrôle interne et gestion des risques :
 - veiller à l'existence et au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information en matière de durabilité ;
 - apprécier l'efficacité et la qualité des procédures de contrôle interne du Groupe, afin de s'assurer qu'elles concourent à ce que les informations de durabilité reflètent avec exactitude et sincérité la réalité des opérations de la CGEM et du Groupe ; et qu'elles sont conformes aux normes comptables et aux normes applicables aux informations en matière de durabilité qui déterminent les informations à publier ;
 - apprécier l'organisation des départements responsables de l'audit interne et du contrôle des risques ;
 - assurer le suivi de la mise en place de procédures de gestion des risques et de leur efficacité, incluant notamment un dispositif de prévention et de détection de la corruption, du trafic d'influence et de la fraude ;
 - apprécier plus généralement, le respect des règles de conformité ;
 - formuler des recommandations pour garantir l'intégrité de ces procédures ;
 - examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs ;
 - s'assurer de la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives qui lui sont communiqués et d'informer le Conseil, le cas échéant ;
 - veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière et en matière de durabilité de la CGEM et du Groupe ;

- en coordination avec le Comité RSE, s'assurer que la Direction de la CGEM procède, en application du principe de double matérialité, à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux de durabilité (Impacts, Risques et Opportunités – IRO) ayant une influence sur le Groupe ; et analyser les risques en matière de durabilité, notamment en vue de la cartographie des risques et de la matrice de double matérialité ;
- informer le Comité RSE des conclusions des Commissaires aux Comptes chargés de la certification des informations de durabilité.

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

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

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

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

En 2025, le Président du Comité d'Audit s'est assuré de ce que les travaux réalisés par ce Comité lors des exercices 2024 et 2025 lui ont permis de réaliser une bonne couverture de ses missions telles que prévues par la loi et par le Code AFEP/MEDEF.

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

2.2.9.3 Activité en 2025

Le Comité s'est réuni à cinq reprises en 2025 (10 février, 22 avril, 22 juillet et 10 décembre (deux réunions, dont une réunion commune avec le Comité RSE)).

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

Son activité en 2025 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2024, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission au Comité et de la certification sans réserve pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés et ont remis au Comité le rapport qui leur est destiné ;
- l'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2025 et de l'information sur les comptes sociaux prévisionnels, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables. Le Comité a procédé à une revue approfondie des résultats du Groupe pour le premier semestre 2025 et des échanges avec les Commissaires aux Comptes ont eu lieu sur la nature et les résultats de leurs travaux. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2025 sans réserve ni observation ;
- une présentation de la préparation de l'arrêté des comptes 2025, par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables ;
- la revue des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne (en particulier les auto-évaluations, les contrôles réalisés, le suivi des plans d'actions et l'analyse complète des risques et impacts, ainsi que les plans d'action pour 2026), présentés par le Directeur de l'Audit, de la Gestion des Risques et de la Qualité du Groupe et le Responsable du Contrôle Interne ;
- l'examen du plan d'audit et la revue des audits réalisés en 2025 sous forme de présentations réalisées lors de séances trimestrielles par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe ;
- l'établissement du programme prévisionnel 2026 du Comité d'Audit ;
- début 2026, l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2025, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier ;
- les travaux du Comité ont également concerné les domaines suivants :
 - la revue du 1^{er} rapport de durabilité pour 2024 dans le cadre de la CSRD et des travaux des auditeurs de durabilité, présentés par la Responsable Finance Durable de la Direction Financière et les auditeurs de durabilité ;
 - la présentation de la mise à jour du rapport de durabilité pour 2025 par la Responsable Finance Durable de la Direction Financière et présentation de l'évolution de la cartographie des risques RSE et de la feuille de route Adaptation s'agissant des risques climatiques physiques par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe (en commun avec le Comité RSE) ;
 - la maîtrise des risques financiers et opérations de trésorerie : présentation par le Gérant et Directeur Administratif et Financier et le Directeur des Affaires Financières de l'organisation et de la mission de la Direction des Affaires Financières, des modalités de gestion des risques et de sujets d'actualité ;
 - le bilan des investigations réalisées en 2024 et sur le premier semestre 2025, relatives au risque de fraude, ainsi que la revue des cas de fraudes significatifs, présentés par la *Chief Compliance Officer* du Groupe ;
 - l'analyse du bilan 2024 des signalements de la ligne éthique, la présentation du renforcement apporté au dispositif de gestion des alertes et des investigations internes, ainsi qu'au dispositif anti-corruption du Groupe, l'adaptation du cadre éthique du Groupe à l'intelligence artificielle, le reporting de l'activité du Comité d'Éthique Groupe et les plans d'action 2025, présentés par la *Chief Compliance Officer* du Groupe ;
 - la revue de la stratégie d'approvisionnement en matières premières et des actions mises en œuvre pour contrôler et réduire les risques d'approvisionnement par le Directeur Achats du Groupe et le Directeur Achats Matières Premières du Groupe ;
 - la revue du processus suivi dans le cadre des M&A (acquisition, cession, ...) par le Gérant et Directeur Administratif et Financier et par le Directeur Fusion et Acquisition du Groupe ;
 - la revue et validation de la proposition de sélection pour la désignation d'un nouveau Commissaire aux Comptes à l'échéance des mandats actuels (Assemblée générale 2028), présentée par le Gérant et Directeur Administratif et Financier.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 11 février, 23 avril, 23 juillet et 11 décembre 2025.

2.2.10 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS ⁽¹⁾



* Hors membres représentant les salariés.

** Total réunions programmées et non programmées.

*** Réunions programmées.

2.2.10.1 Composition

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

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est constitué de :

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

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

- M. Jean-Michel Severino :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : administrateur de Phitrust Impact Investors, ex-administrateur référent de Danone et ex-Président de son Comité de Gouvernance et de Rémunération, ex-membre du Comité de Gouvernance d'Orange,
 - Environnement, climat et biodiversité ⁽²⁾ : au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des

groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du Comité d'Investissement d'Energy Access Ventures (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des « Critical Friends » de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia) :

- M. Thierry Le Hénaff :
 - Direction d'entreprise internationale : PDG d'Arkema depuis 2006,
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : PDG d'Arkema, groupe international (plus de 21 000 salariés répartis dans plus de 55 pays) ;
- Mme Delphine Roussy :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : différents mandats de représentation du personnel,
 - Industrie : expérience professionnelle chez Philips et chez Michelin ;
- M. Pascal Vinet :
 - Direction d'entreprise internationale : ex-Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide, supervision de la fonction groupe Sécurité et Système Industriel,
 - Industrie : ex Directeur Général d'Airgas (activités Industriel Marchand et Santé d'Air Liquide aux États-Unis) et supervision des pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde et de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand d'Air Liquide.

2.2.10.2 Mission et fonctionnement

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

- les politiques de rémunération et de nomination des cadres dirigeants ;
- la politique de gestion des talents, Diversités et Inclusion ;
- la politique de nomination des Gérants (plan d'évolution de carrière et de succession), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) ⁽²⁾ ;

- les rémunérations des mandataires sociaux (Gérants, Président et membres du Conseil de Surveillance), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) ⁽²⁾ ;
- la composition du Conseil et de ses Comités et notamment le plan de succession de leurs membres et de leurs Présidents.

(1) Au 31 décembre 2025.

(2) Comme décrit au chapitre 2.1.4 ci-dessus.

2.2.10.3 Activité en 2025

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2025 (7 janvier, 5 février, 16 avril, et 22 octobre). Le taux global de participation aux réunions programmées du Comité a été de 100 %.

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

- le plan de succession des Gérants (cf. le chapitre 2.1.4 du présent rapport) : poursuite du processus avec le Président de l'Associé Commandité non Gérant (plusieurs réunions) ;
- l'examen de la rémunération variable des mandataires sociaux exécutifs. Début 2025, le Comité a analysé et a soumis au Conseil de Surveillance ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération attribués par la Société à ses dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2024 en vue d'une soumission aux Associés Commandités (la SAGES, Associé non Gérant, et M. Florent Menegaux, Président de la Gérance) ; ces éléments de rémunération ont été présentés au vote de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 et approuvés (8^e à 10^e résolutions).

Le Comité a analysé et recommandé au Conseil de Surveillance la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice 2025, soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 qui a approuvé la résolution correspondante (6^e résolution).

Début 2026, le Comité a analysé les différentes composantes de ces rémunérations et a constaté le résultat des objectifs de performance applicables aux rémunérations variables (annuelle, actions de performance) puis a transmis au Conseil de Surveillance ses conclusions et recommandations ;

- l'examen de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance. Sur recommandation du Comité, le Conseil de Surveillance a examiné le montant de la rémunération attribuée à sa Présidente au cours de l'exercice 2024 ; le Conseil a ensuite soumis ces éléments à l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 qui a approuvé les résolutions correspondantes (8^e et 11^e résolutions).

Le Comité a analysé et recommandé au Conseil de Surveillance la politique de rémunération de la Présidente et des membres du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2025 (incluant une rémunération spécifique des activités de la Présidence du Conseil), soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 qui a approuvé la résolution correspondante (7^e résolution) ;

- l'examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts. Le Comité a réalisé sa revue annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, en examinant en particulier le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues entre les membres du Conseil de Surveillance et la Société ⁽¹⁾ ;

- le plan de succession des cadres dirigeants. Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance examine périodiquement les plans de succession et de carrière des dirigeants du Groupe, Gérants et membres actuels ou pressentis du Comité Exécutif du Groupe, lui permettant de préparer les renouvellements ou remplacements nécessaires aux échéances prévues ou afin de faire face à une situation de crise.

Dans cette perspective et depuis plusieurs années, cette revue périodique a consisté pour le Comité des Rémunérations et des Nominations à prendre connaissance (i) des revues d'évaluation des personnes-clés, effectuées par la Direction avec l'assistance d'un cabinet extérieur, avec qui le Président du Comité a eu des échanges de qualité, et (ii) des composantes, objectifs et cibles de rémunération des membres du Comité Exécutif du Groupe présentées par la Direction.

- la gestion des talents et des Diversités et Inclusion. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a notamment examiné en 2025 l'évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe, la politique de gestion des talents (analyse du top 100 et du top 600, état des lieux des viviers des hauts potentiels en vue d'une projection des départs en retraite à l'horizon 2030), et les plans d'actions en matière de promotion des Diversités et Inclusion, au sein des instances dirigeantes et dans l'ensemble du Groupe ;
- le plan de succession des membres du Conseil de Surveillance et les recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 16 mai 2025 et du 22 mai 2026. À la demande du Conseil de Surveillance, le Comité a étudié les projets de nominations de membres du Conseil de Surveillance liés aux échéances de mandat ;

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

- dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2024 (rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions) pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 16 mai 2025,
- dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2025 (rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions) pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 22 mai 2026, et
- dans le chapitre 2.2.4 du présent rapport pour le suivi du plan de succession des membres du Conseil de Surveillance ;
- la politique d'actionnariat salarié. Le Comité s'est vu présenter la situation de l'actionnariat salarié du Groupe ainsi que les principales caractéristiques du plan d'actionnariat salarié lancé en 2025.

(1) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le chapitre 2.2.6 du présent rapport.

- la politique de rémunération variable. Le Comité a examiné comme chaque année la situation et les évolutions de la politique Groupe de rémunération variable et l'attribution d'actions de performance.

Le Président du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 11 février, 23 avril et 11 décembre 2025.

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



* Hors membres représentant les salariés.

2.2.11.1 Composition

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

Le Comité RSE est constitué de :

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

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

- Mme Monique Leroux :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : *Fellow* de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada (ICD), ex-Présidente du Conseil d'Investissement Québec et du Mouvement Desjardins avec des politiques novatrices en développement durable et climat, Présidente du Comité de Gouvernance et ESG de BCE/Bell,
 - Environnement, Climat et Biodiversité ⁽²⁾ : membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada – *G7 Impact Task Force*), rapport sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada (ICD/TMX) comprenant des recommandations majeures sur les sujets RSE ;
- M. Jean-Christophe Laourde :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : Mandats de représentation du personnel chez Michelin, membre du conseil syndical Chimie AURA,

- Environnement, Climat et Biodiversité ⁽²⁾ : participation active au *Shift Project, Time for the planet*, membre du pôle Environnement de son organisation syndicale ;
- M. Jean-Michel Severino :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : administrateur de Phitrust Impact Investors, ex-administrateur référent de Danone et ex-Président de son Comité de Gouvernance et de Rémunération, ex-membre du Comité de Gouvernance d'Orange,
 - Environnement, climat et biodiversité ⁽²⁾ : au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du Comité d'Investissement d'Energy Access Ventures (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des « Critical Friends » de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia) ;
- M. Wolf-Henning Scheider :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG,
 - Direction d'entreprise internationale : membre du Comité Exécutif, Responsable des placements privés de Partners Group AG, ex-CEO de ZF Group, Mahle et dirigeant de Bosch Industrie : ex-CEO de ZF company, Mahle et dirigeant de Bosch,
 - Secteur Automobile et Mobilités : ex-dirigeant de groupes internationaux du secteur automobile et ancien membre du Conseil d'Administration de VDA (*German automotive industry association*).

(1) Au 31 décembre 2025.

(2) Cf. également le tableau des expertises des membres au regard des enjeux de durabilité (3^e tableau du chapitre 2.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2025).

2.2.11.2 Mission et fonctionnement

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

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

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

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

et formuler des recommandations à cet égard ;

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

À ce titre le Comité :

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

2.2.11.3 Activité en 2025

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2025 (10 février, 22 juillet, et 10 décembre (deux réunions dont une commune avec le Comité d'Audit)). Le taux global de participation aux réunions programmées du Comité a été de 100 %.

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

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

- De manière transverse :
 - le Comité a analysé le bilan de la performance extra-financière du Groupe ;
 - le Comité a revu le 1^{er} rapport de durabilité pour 2024 dans le cadre de la CSRD (en lien avec le Comité d'Audit) ;
 - le Comité s'est vu présenter une analyse des 1ers rapports de durabilité publiés par les concurrents et clients du Groupe ;
 - le Comité s'est vu présenter la mise à jour du rapport de durabilité pour 2025 par la Responsable Finance Durable de la Direction Financière, ainsi que de l'évolution de la cartographie des risques RSE et de la feuille de route Adaptation s'agissant des risques climatiques physiques par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe (en commun avec le Comité d'Audit) ;

- le Comité a revu la mise à jour de la Stratégie Climat du Groupe incluant la revue du plan de transition et du plan d'adaptation ;
- le Comité a continué sa veille sur les évolutions réglementaires, en particulier la CSRD, et a analysé les grandes tendances selon les différentes zones géographiques ;
- le Comité a revu une synthèse des réglementations RSE sous l'angle de la compétitivité, présentée par le Directeur du Développement Durable et la Direction des Affaires Publiques ;
- le Comité a établi son programme de travail pour 2026 ;
- Dans le domaine de la responsabilité environnementale du Groupe, le Comité a analysé :
 - La revue de la stratégie Eau : présentation des enjeux majeurs autour de la ressource en eau et de la stratégie du Groupe ;
 - la question de la circularité et traitement des pneus en fin de vie ;
- Dans le domaine de la responsabilité sociale et sociétale, le Comité a revu la démarche Engagement Citoyen du Groupe, l'approche adoptée par le Groupe en matière d'éthique de l'intelligence artificielle, le rôle et les modalités du dialogue social au sein du Groupe et a analysé les travaux effectués pendant l'exercice par le Comité Corporate des Parties Prenantes de Michelin.

La Présidente du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 11 février, 23 juillet et 11 décembre 2025.

RÉMUNÉRATIONS

2.3 **POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2026**

2.3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les Associés Commandités et, sur les recommandations de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance de la Société, soumettent pour l'exercice 2026 la politique de rémunération des Gérants d'une part, et du Conseil de Surveillance d'autre part, à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026.

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

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

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

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

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

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

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

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

Les Gérants partageront en 2026 avec les salariés éligibles des sociétés du Groupe les mêmes critères et indicateurs quantitatifs de performance, définis par le Conseil de Surveillance pour leurs rémunérations variables annuelle et pluriannuelle.

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

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

La politique de rémunération 2026 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025 :

- la 6^e résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 2.3.2 ci-après ;
- la 7^e résolution, concernant la politique applicable aux membres du Conseil de Surveillance, détaillée au chapitre 2.3.3 ci-après.

2.3.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE LA GÉRANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des Gérants, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025 (6^e résolution).

En raison de l'échéance des mandats des Gérants et de la transition annoncée le 12 janvier 2026, la politique de rémunération 2026 de la Gérance sera en conséquence applicable :

- à Florent Menegaux sur toute l'année 2026 ;

- à Yves Chapot, entre le 1^{er} janvier et le 22 mai 2026, date de la prochaine Assemblée générale ordinaire et extraordinaire (avec la prise en compte d'une date de fin fixée au 31 mai 2026) ;
- à Philippe Jacquin, entre le 22 mai 2026 et le 31 décembre 2026, sous réserve de l'approbation par les actionnaires de la nomination de M. Jacquin (avec la prise en compte d'une date de début fixée au 1^{er} juin 2026).

2.3.2.1 Principes de détermination de la rémunération

En ce qui concerne le Président de la Gérance et Associé Commandité, sa rémunération fait l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance. Cette rémunération est :

- pour sa composante variable annuelle, prélevée sur une quote-part du résultat net de l'exercice (tel que précisé au chapitre 2.3.2.3 ci-dessous) ;
- pour sa composante variable pluriannuelle, attribuée sous forme d'actions de performance de la Société ;
- pour sa composante fixe, versée par une filiale de la Société en contrepartie de ses fonctions de Président de cette société.

Concernant les Gérants non Commandités, leur rémunération annuelle fixe et variable et leur rémunération variable pluriannuelle, attribuées sous forme d'actions de performance de la Société, font l'objet de décisions des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance.

D'autre part, le Comité des Rémunérations et des Nominations examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe aux membres de la Gérance. Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées aux membres de la Gérance sont appropriées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

2.3.2.2 Rémunération fixe

Pour Florent Menegaux

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que :

- la rémunération fixe définie dans la politique de rémunération 2025 approuvée pour Florent Menegaux a été déterminée au début de son deuxième mandat en 2022 et est demeurée inchangée tout au long de ce mandat ;
- ce niveau de rémunération fixe reste inférieur à la médiane de rémunération fixe des premiers dirigeants mandataires sociaux des principaux groupes français cotés en Bourse⁽¹⁾.

Le Comité a également reconnu la performance de la Direction Générale du Groupe dans le déploiement de la stratégie face à une situation géopolitique complexe et très évolutive.

Le Comité a en conséquence estimé justifié et pertinent une remise à niveau de sa rémunération fixe à compter de 2026, première année de son nouveau mandat.

Cependant, Florent Menegaux, prenant en considération le contexte économique actuel et notamment la politique de modération salariale décidée pour 2026 pour les employés du Périmètre ⁽²⁾, a fait part au Comité de son souhait de ne pas voir sa rémunération fixe augmentée pour 2026.

Le Comité en a pris acte et a proposé de conserver pour 2026 le montant de sa rémunération fixe au niveau déterminé en 2022, soit 1 100 000,00 €.

Pour Yves Chapot

La rémunération fixe définie dans la politique de rémunération 2025 approuvée pour Yves Chapot a été déterminée au début de son deuxième mandat en 2022 et est demeurée inchangée tout au long de ce mandat. Le Comité a proposé de conserver pour 2026 le montant de sa rémunération fixe au niveau déterminé en 2022, soit 770 000,00 €.

M. Chapot n'ayant pas souhaité que soit proposé le renouvellement de son mandat de Gérant non Commandité, celui-ci s'achèvera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire prévue le 22 mai 2026. Sa rémunération fixe sera proratisée au regard de la durée du mandat avec une prise en compte effective au 31 mai 2026.

Pour Philippe Jacquin

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a étudié les conditions de rémunération de M. Jacquin en qualité de Gérant non Commandité dont la nomination est soumise à l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026.

Dans la détermination de la rémunération fixe de M. Jacquin, le Comité a considéré notamment les éléments suivants :

- l'accession aux fonctions de Gérant non Commandité ;
- les rémunérations des principaux membres du Comité Exécutif du Groupe.

En conclusion, sous réserve de sa nomination par l'Assemblée générale du 22 mai 2026, la rémunération fixe annuelle de référence de Philippe Jacquin serait de 500 000,00 €, se traduisant pour 2026 par un montant de 291 667,00 € (calculé au prorata avec une prise en compte effective au 1^{er} juin 2026).

2.3.2.3 Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

Principes communs

Afin d'assurer une convergence forte avec les performances de la Société et d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme, la partie variable attribuée chaque année aux Gérants comprend une part variable annuelle et une part variable pluriannuelle, toutes deux soumises à conditions de performance.

Cette structure a pour effet de faire évoluer l'ensemble de cette part variable non seulement selon le résultat atteint sur

l'exercice, mais aussi au regard de la satisfaction sur plusieurs années de conditions de performance supplémentaires, essentielles pour le déploiement de la stratégie de Michelin dans une orientation résolument durable.

Les niveaux et conditions de rémunération des Gérants sont déterminés en tenant compte d'une part des fonctions de Président de la Gérance et Gérant Commandité, et d'autre part de la différence de statut entre un Gérant Commandité et un Gérant non Commandité.

(1) En considérant une analyse des rémunérations des catégories équivalentes des dirigeants exécutifs des sociétés de l'indice CAC 40, effectuée à partir de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

(2) Le Périmètre correspond à l'ensemble des salariés de la société MFPM (cf. le chapitre 2.3.1 du présent rapport).

Rémunération variable annuelle

Pour Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité

En raison de leur responsabilité indéfinie et solidaire sur leur propre patrimoine, les Associés Commandités ont droit à une quote-part des bénéfices de l'exercice écoulé (appelée « Tantièmes ») déterminée dans les conditions définies par les statuts de la Société. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces Tantièmes que si et seulement si la Société réalise des bénéfices ⁽¹⁾.

Modalités d'attribution

Les Tantièmes sont définis par les articles 12 et 30 des statuts de la Société, qui prévoient que :

- la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) est déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;
- la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant est d'un montant égal à celui revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s), au titre de la rémunération variable annuelle ou sous quelque forme que ce soit (notamment de la valeur des actions de performance livrées).

Le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités demeure en tout état de cause plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Modalités de détermination

- En début de chaque exercice, les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations des propositions de critères de performance et d'objectifs cohérents avec la *guidance* et les informations communiquées au marché ;
- le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les propositions des Gérants, en tenant compte :
 - de la recommandation n° 25 du Code AFEP/MEDEF relative aux principes de détermination et au contenu des éléments de la rémunération,
 - des pratiques des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40 et des benchmarks pertinents,
 - des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin,
 - de la variabilité intrinsèque du résultat,
 - des perspectives des résultats futurs,
 - du caractère particulier du statut d'Associé Commandité ;
- le Comité des Rémunérations et des Nominations partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance ;
- au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère et décide des critères et objectifs pour l'exercice en cours ;

- les Associés Commandités se réunissent alors pour établir la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice en cours et formaliser, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires des résolutions correspondantes, (i) pour le Gérant Commandité, par une convention entre les Associés Commandités, la part des résultats de cet exercice pouvant être attribuée au Gérant Commandité à titre de rémunération variable annuelle dans les limites fixées par les statuts, et (ii) pour le Gérant non Commandité, par une décision des Associés Commandités, les éléments de rémunération annuelle le concernant ; lesdites convention et décision tenant compte et intégrant les critères de performance et objectifs de rémunération variable annuelle fixés par le Conseil de Surveillance et ce, après consultation et délibération de ce dernier ;
- le Président de la Gérance, après confirmation de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, soumet à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les projets de résolutions correspondants dans les conditions de la réglementation en vigueur.

À la clôture de chaque exercice, le Comité des Rémunérations et des Nominations apprécie les résultats atteints en lien avec les objectifs applicables et présente ses recommandations au Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance statue sur l'évaluation des objectifs effectuée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et partage cette évaluation avec l'Associé Commandité non Gérant.

Les Associés Commandités valident les éléments de rémunération variable annuelle et pluriannuelle à verser ou à livrer au Président de la Gérance Associé Commandité sur la base de l'évaluation par le Conseil de Surveillance de l'atteinte des objectifs sur les critères de performance.

Structure de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Florent Menegaux serait prélevée en totalité sur les Tantièmes et serait constituée des deux parties suivantes :

- une partie n° 1⁽²⁾, déterminée en lien avec sa responsabilité financière et juridique d'Associé Commandité, donnerait droit à un montant :
 - égal à 4 % de l'assiette des Tantièmes (égale à 0,6 % du résultat net consolidé),
 - plafonné à 150 % du montant total obtenu au titre des objectifs de la partie n° 2 (nouveau plafonnement introduit dans la politique de rémunération 2025) ;
- une partie n° 2, calculée sur une assiette établie en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et déterminée par les résultats des critères et objectifs de performance décidés par le Conseil de Surveillance.

(1) Les Tantièmes perçus par l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) sont pour la quasi-totalité affectés à la réserve de prévoyance qu'il a constituée dans les conditions prévues dans ses statuts.

(2) Le calcul de ce critère relatif au résultat net est adapté pour tenir compte de la responsabilité de M. Florent Menegaux en tant qu'Associé Commandité.

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2026 sont partagés avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable et sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuils, cibles et plafonds. Les critères de la politique de rémunération 2025 ont été reconduits pour 2026, avec comme évolutions :

- la création d'un nouveau critère relatif à la stratégie, mesurant la croissance du résultat opérationnel

des secteurs (ROS) des activités *Polymer Composite Solutions* qui constituent le nouveau segment de reporting du même nom, avec un poids de 5 % ;

- le rééquilibrage correspondant :

- du poids du critère général relatif à la stratégie sur le déploiement des transformations du Groupe, qui passe de 10 % à 7 % ;
- du poids du critère des émissions de CO₂, qui passe de 10 % à 8 % compte tenu de la maturité du Groupe.

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max
Critère et objectif quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/ partie n°1	Résultat net	Performance économique	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A
			Valeur de l'indicateur (sur l'assiette des Tantièmes)	4 %	4 %	4 % ⁽²⁾
Critères et objectifs quantitatif/partie n° 2 (soit 50 % de la rémunération fixe en cible)	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2026 (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	2 720 M€	3 300 M€	3 400 M€
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 600 M€	1 800 M€	2 100 M€
Total quantitatif/partie n°2				0 %	50 %	75 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)	Stratégie : déploiement des transformations	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>			
			En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Stratégie : croissance du résultat des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	186 M€	195 M€	204 M€
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	4,5	4,3	4,2
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	27,0 %	27,5 %	28,0 %
	Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %
			Valeur de l'indicateur	1,640 mT	1,600 mT	1,550 mT
Total qualitatif et quantifiable/partie n°2				0 %	30 %	45 %
Total quantitatif et qualitatif/partie n°2 (soit hors critère portant sur Résultat net)				0 %	80 %	120 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2				0 %	N/A	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS						1 650 000 ⁽³⁾

(1) Pour chaque critère de la partie 2 sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

(2) Le montant attribué au titre de cette partie n° 1 sera plafonné à 150 % du montant total obtenu au titre des objectifs de la partie n° 2.

(3) La totalité de la rémunération variable annuelle serait prélevée sur les Tantièmes.

Pour Yves Chapot, Gérant non Commandité

Modalités de détermination

La détermination et l'évaluation des objectifs des critères de performance seraient effectuées de la même manière que pour le Président de la Gérance, à l'exception des spécificités liées au statut d'Associé Commandité. La rémunération à verser sera proratisée au regard de la durée effective du mandat au cours de l'exercice, avec la prise en compte d'une date de fin fixée au 31 mai 2026.

Structure de la rémunération variable annuelle

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2026 sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuils, cibles et plafonds. Comme pour le Président de la Gérance, les critères de la politique

de rémunération 2025 ont été reconduits pour 2026, avec comme évolutions :

- la création d'un nouveau critère relatif à la stratégie, mesurant la croissance du résultat opérationnel des secteurs (ROS) des activités *Polymer Composite Solutions* qui constituent le nouveau segment de reporting du même nom, avec un poids de 5 % ;
- le rééquilibrage correspondant :
 - du poids du critère général relatif à la stratégie sur le déploiement des transformations du Groupe, qui passe de 10 % à 7 % ;
 - du poids du critère des émissions de CO₂, qui passe de 10 % à 8 % compte tenu de la maturité du Groupe.

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max
Critères et objectifs quantitatifs <i>(soit 70 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %
			Valeur de l'indicateur	1 500 M€	1 700 M€	1 900 M€
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2026 <i>(parité 2025, ISO-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	2 720 M€	3 300 M€	3 400 M€
	Evolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 600 M€	1 800 M€	2 100 M€
TOTAL QUANTITATIF				0 %	70 %	105 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Stratégie : déploiement des transformations	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>			
			En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Stratégie : croissance du résultat des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	186 M€	195 M€	204 M€
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	4,5	4,3	4,2
	Taux de féminisation <i>(périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)</i>	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	27,0 %	27,5 %	28,0 %
	Niveau d'émission de CO ₂ <i>(Scopes 1 et 2)</i>	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %
			Valeur de l'indicateur	1,640 mT	1,600 mT	1,550 mT
TOTAL QUALITATIF ET QUANTIFIABLE				0 %	30 %	45 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net				0 %	80 %	120 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS ⁽²⁾				1 155 000		

(1) Pour chaque critère sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

(2) Sur une base annuelle.

Pour Philippe Jacquin, Gérant non Commandité

Modalités de détermination

La détermination et l'évaluation des objectifs des critères de performance seraient effectuées de la même manière que pour le Président de la Gérance, à l'exception des spécificités liées au statut d'Associé Commandité.

Sous réserve de la nomination de Philippe Jacquin par l'Assemblée générale du 22 mai 2026, le montant total résultant de l'atteinte des objectifs sera proratisé à la durée effective du mandat sur l'exercice avec une application à compter du 1^{er} juin 2026.

Structure de la rémunération variable annuelle

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2026 sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuils, cibles et plafonds.

Les critères de la politique de rémunération 2025 applicable à Yves Chapot, Gérant non Commandité, ont été reconduits pour 2026 pour les deux Gérants non Commandités, avec comme évolutions :

- la création d'un nouveau critère relatif à la stratégie, mesurant la croissance du résultat opérationnel des secteurs (ROS) des activités *Polymer Composite Solutions* qui constituent le nouveau segment de reporting du même nom, avec un poids de 5 % ;
- le rééquilibrage correspondant :
 - du poids du critère général relatif à la stratégie sur le déploiement des transformations du Groupe, qui passe de 10 % à 7 % ;
 - du poids du critère des émissions de CO₂, qui passe de 10 % à 8 % compte tenu de la maturité du Groupe.

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max
Critères et objectifs quantitatifs <i>(soit 70 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %
			Valeur de l'indicateur	1 500 M€	1 700 M€	1 900 M€
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2026 <i>(parité 2025, ISO-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	2 720 M€	3 300 M€	3 400 M€
	Evolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 600 M€	1 800 M€	2 100 M€
TOTAL QUANTITATIF				0 %	70 %	105 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Stratégie : déploiement des transformations	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>			
			En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Stratégie : croissance du résultat des activités <i>Polymer Composite Solutions (parité 2025, ISO-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	186 M€	195 M€	204 M€
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	4,5	4,3	4,2
	Taux de féminisation <i>(périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)</i>	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	27,0 %	27,5 %	28,0 %
TOTAL QUALITATIF ET QUANTIFIABLE				0 %	8 %	12 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net				1,640 mT	1,600 mT	1,550 mT
TOTAL QUALITATIF ET QUANTIFIABLE				0 %	30 %	45 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net				0 %	80 %	120 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS ⁽²⁾				750 000		

(1) Pour chaque critère sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

(2) Sur une base annuelle.

Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance

Afin d'aligner les objectifs de moyen/long terme des Gérants avec les objectifs des attributions dont bénéficient les salariés éligibles, la rémunération variable pluriannuelle des Gérants prend la forme d'une attribution d'actions de performance Michelin.

Les conditions, critères et objectifs de ces attributions pour 2026 sont établis en application de l'autorisation proposée à l'Assemblée générale extraordinaire du 22 mai 2026 ⁽¹⁾.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé de reconduire en 2026 les indicateurs de la politique de rémunération 2025, avec les évolutions suivantes :

- l'adaptation du critère boursier, en utilisant l'indicateur de l'évolution du Rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return* – TSR) au lieu de la seule performance du cours de l'action Michelin ;
- l'évolution des indicateurs de performance opérationnelle, avec deux indicateurs portant sur les activités pneus et hors pneus :
 - croissance du chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions* (segment de reporting du même nom), et
 - croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services (segments de reporting Consommateur, Transport, Spécialités) ;
- un rééquilibrage de la pondération de la performance RSE et de la performance opérationnelle.

Les principales particularités concernant les attributions susceptibles d'être effectuées en 2026 au profit des Gérants demeurent identiques à celles de la politique de rémunération 2025 approuvée :

- les attributions sont décidées annuellement par le Président de la Gérance sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance ;

- pour la durée de la résolution proposée à l'Assemblée générale extraordinaire du 22 mai 2026, l'ensemble des attributions aux Gérants sera limité à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société au moment de l'approbation de la résolution précitée par l'Assemblée générale ;
- par ailleurs, pour le Président de la Gérance, le nombre d'actions de performance à attribuer en 2026 serait limité à hauteur d'une valeur de 140 % de sa rémunération fixe 2026 ⁽²⁾ et pour le Gérant non Commandité en fonction au jour de l'attribution, l'attribution effectuée en 2026 serait limitée à hauteur d'une valeur de 120 % de sa rémunération fixe annuelle 2026 ⁽⁴⁾ ; ces niveaux d'attribution se situent au niveau de la médiane pour les dirigeants de l'indice de référence ayant des fonctions équivalentes ⁽³⁾ ;
- les Gérants seront soumis à une obligation de conservation, pendant toute la durée de leur mandat à hauteur de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues et s'engagent à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque sur les actions de performance jusqu'à la fin de cette période de conservation ;
- pour le Président de la Gérance et Associé Commandité, les actions de performance attribuées ne pourront lui être livrées qu'à la condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédent celui au cours duquel les actions seraient livrées ;
- en cas de cessation de mandat d'un Gérant :
 - consécutive à une démission ou à une révocation pour faute, la totalité des droits attribués pour l'acquisition d'actions sera perdue,
 - pour toute autre raison, c'est-à-dire notamment en cas de cessation de mandat à son échéance normale intervenant avant la fin de la période d'acquisition des actions, les droits initialement attribués seraient conservés au prorata de la présence du Gérant pendant la période d'acquisition des actions, étant précisé que cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat ⁽⁴⁾.

(1) Cf. la description de cette autorisation et des critères et indicateurs applicables dans le chapitre 7.1 du Document d'enregistrement universel 2025.

(2) Calculée selon la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin sur les 20 séances de Bourse précédant la date d'attribution, affectée d'un discount égal à la valeur des dividendes non reçus pendant la période de *vesting*.

(3) Selon l'analyse effectuée en 2022 par le Comité des Rémunérations et des Nominations à partir des résultats de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

(4) En cas d'invalidité ou de décès, les prorata et période d'exposition ne trouveront pas à s'appliquer.

Les critères et indicateurs de performance sont les suivants :

Critères	Ambition	Indicateur	Poids
Évolution relative du Rendement total pour les actionnaires (<i>Total Shareholder Return</i> – TSR)	Performance boursière	La performance du TSR de l'action Michelin doit être comprise entre 0 (seuil) et 5 points (plafond) de plus que le TSR de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return entre 2025 et 2028 ⁽¹⁾	20 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	Planète	L'amélioration de la résistance au roulement (RR) ⁽²⁾ doit être comprise entre 8 % (seuil) et 9 % (plafond) en 2028 versus 2020	10 %
	Planète	Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) ⁽²⁾ doit être compris entre 34 % (seuil) et 37 % (plafond) en 2028	10 %
	Personnes	L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe sur trois ans (sur une base consolidée et en données comparables) ⁽²⁾ , doit être comprise entre 83,0 points (seuil) et 85,0 points (plafond)	10 %
Performance opérationnelle	Performance économique	Le taux de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (segment du même nom) ⁽³⁾ doit être compris entre 3 % (seuil) et 5 % (plafond) entre 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027	15 %
	Performance économique	Le taux de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des activités Pneus & Services (segments de Reporting Consommateur, Transport, Spécialités) ⁽⁴⁾ doit être compris entre 1 % (seuil) et 2,5 % (plafond) entre 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027	15 %
	Performance économique	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe ⁽⁵⁾ doit être compris entre 10 % (seuil) et 12 % (plafond) en 2028	20 %

(1) Moyenne annuelle des cours de clôture quotidiens de l'année précédant la période triennale considérée, incluant le dividende versé cette année-là et (ii) la moyenne annuelle des cours de clôture quotidiens de la dernière année de la période triennale considérée, incluant les dividendes versés chaque année au cours de la période (derniers cours cotés sur Euronext Paris pour l'action Michelin, et derniers cours cotés pour l'indice Stoxx Europe 600 Net Return).

(2) Cf. les présentations de ces indicateurs dans le Document d'enregistrement universel 2025 aux chapitres 4.6.4.1 pour les matériaux renouvelables, 4.2.1.2 et 4.2.2.3 pour la résistance au roulement, 4.8.1 et 4.8.2 pour le taux d'engagement des employés. Ils sont calculés sur le périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

(3) En millions €, à ISO-parité et ISO-périmètre.

(4) En millions €, à ISO-parité, ISO-périmètre Groupe et hors effet matières premières.

(5) Y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence.

L'atteinte du résultat pour l'indicateur TSR est évalué entre un seuil et une cible de la manière suivante :

- en dessous du seuil le résultat est de 0 ;
- entre le seuil et la cible le résultat est linéaire entre 0 et 100 % ;
- à la cible et au-delà, le résultat est de 100 %.

Tous les autres indicateurs sont évalués entre un seuil et une cible de la manière suivante :

- en dessous du seuil, le résultat est de 0 ;
- au seuil le résultat est de 30 % ;
- entre le seuil et la cible le résultat est linéaire de 30 à 100 % ;
- à la cible et au-delà, le résultat est de 100 %.

2.3.2.4 Avantages en nature et rémunérations d'administrateur

Chaque Gérant bénéficie d'un avantage en nature correspondant à la mise à disposition d'une voiture.

Ils ne perçoivent aucune rémunération au titre d'un mandat d'administrateur versée par la Société ou des filiales de son Groupe.

En leur qualité de mandataires sociaux de la Société ou de la filiale MFPM, M. Menegaux, M. Chapot et M. Jacquin doivent pouvoir bénéficier des régimes Frais de santé et Prévoyance dans les mêmes conditions que les salariés de la Société ou de la MFPM.

2.3.2.5 Options de souscription/d'achat d'actions

Aucun Gérant ne bénéficie d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou de filiales de son Groupe.

2.3.2.6 Retraite

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

M. Menegaux, en sa qualité de Président de la société filiale MFPM, et M. Chapot, en sa qualité de Gérant non Commandité de CGEM ont accès au régime de Retraite Supplémentaire Executive Michelin dont les conditions sont décrites respectivement aux chapitres 2.4.3.5 et 2.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

En application des dispositions de l'ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, ce régime a été fermé aux nouveaux entrants après le 4 juillet 2019 et gelé de façon à ce qu'aucun nouveau droit supplémentaire ne soit créé pour les affiliés existants après le 31 décembre 2019.

Compte tenu du règlement de ce régime, le pourcentage de droit acquis par M. Menegaux et M. Chapot ouvre droit à une rente plafonnée correspondant à 15 % de taux de remplacement.

Si un Gérant ne bénéficiait pas ou venait à ne plus pouvoir bénéficier du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, il pourra néanmoins lui être proposé alternativement (i) un nouveau régime de retraite à cotisations définies ou (ii) la mise en place d'un dispositif alternatif de constitution d'une retraite pouvant notamment prendre la forme de l'attribution d'un capital d'amorçage, en numéraire ou en actions, et d'un versement annuel destiné à lui permettre de se constituer une retraite.

2.3.2.7 Indemnité de départ contraint

Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, un Gérant peut avoir droit, à l'initiative de la SAGES, Associé Commandité non Gérant, et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité versée par la Société d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

Cette indemnité statutaire est soumise par le Conseil de Surveillance au résultat des critères de performance

M. Jacquin ne bénéficiant pas du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, un dispositif alternatif sera mis en place. Il prendra la forme d'un régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82 du Code général des impôts) déjà existant dans le Groupe au profit des membres du Comité Exécutif du groupe Michelin, et dont M. Jacquin est bénéficiaire.

Ce dispositif prévoit le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 20 % de la tranche de la rémunération annuelle brute effectivement perçue (fixe et variable) comprise entre 12 fois et 24 fois le plafond de la Sécurité sociale. Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, M. Jacquin reçoit une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement de cette indemnité est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur. Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendent des performances de la Société dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable de la rémunération qui est liée aux résultats du Groupe.

Les Gérants bénéficient au titre de leur mandat du Plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

applicables à la rémunération variable annuelle, calculé selon la formule suivante :

[Rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat] x [moyenne (exprimée en %) des résultats atteints au titre de la rémunération variable annuelle, applicables aux trois exercices clos précédant le départ.]

En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.

2.3.2.8 Non-concurrence

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, chaque Gérant est soumis à un engagement de non-concurrence.

Si la Société décidait d'appliquer cet engagement de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, dans les conditions rappelées au chapitre 2.6.1.12 du présent Document d'enregistrement universel 2025 :

- Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, aurait droit à une indemnité maximale de

24 mois de rémunération sur la base de sa dernière rémunération fixe annuelle ;

- Yves Chapot et Philippe Jacquin, Gérants non Commandité, auraient droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur l'assiette constituée par la dernière rémunération définie dans leur contrat de travail, suspendu, correspondant au poste qu'ils occupaient avant d'être nommés Gérants.

Conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement des indemnités précitées est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Conformément au Code AFEP/MEDEF :

- la Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause ;

- dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. le chapitre « Indemnité de départ contraint » ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

2.3.2.9 Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu d'attribuer de rémunération exceptionnelle à un Gérant.

2.3.2.10 Contrat de travail

En raison de son statut et de ses responsabilités particulières, la politique de rémunération constante prévoit que le Gérant Commandité ne doit pas conserver un contrat de travail avec une société du Groupe y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe.

Dès lors, Florent Menegaux n'est plus lié par un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales depuis sa nomination comme Gérant Commandité de la Société.

Par ailleurs, les caractéristiques des mandats de Gérant non Commandité d'Yves Chapot et de Philippe Jacquin ont conduit à ce que leur contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu pour les raisons suivantes ⁽¹⁾ :

- un Gérant non Commandité n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination avec le Président de la Gérance qui, selon les

dispositions des statuts de la Société, définit les domaines de compétences et fixe les objectifs annuels et les limites des pouvoirs des Gérants ;

- la position d'un Gérant non Commandité peut ainsi être rapprochée de celle d'un Directeur Général Délégué ou d'un membre du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels la recommandation du Code AFEP/MEDEF de mettre fin au contrat de travail ne s'applique pas ;
- en cas de cessation de mandat, les éventuelles autres indemnités exigibles (indemnité en cas de départ contraint, indemnité en cas d'application de l'engagement de non-concurrence) seraient réduites ou supprimées afin que l'ensemble des sommes versées en raison du départ, incluant les indemnités résultant de la rupture du contrat de travail suspendu d'un Gérant non Commandité, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

2.3.2.11 Projet de résolution sur la politique de rémunération de la Gérance

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

6^e RÉSOLUTION

■ Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique

de rémunération des Gérants telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.2.

2.3.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025 (7^e résolution).

Les membres du Conseil de Surveillance et sa Présidente peuvent recevoir une rémunération fixe annuelle dont le Conseil déterminera l'affectation conformément à la politique de rémunération.

Ces éléments de rémunération ont été établis par le Conseil de Surveillance sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

(1) Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 2.2.8 sur la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer ».

2.3.3.1 Présidence du Conseil de Surveillance

La mission légale du Conseil de Surveillance réside dans le contrôle permanent de la gestion de l'Entreprise, mais elle a été significativement étendue par les dispositions statutaires :

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

Le rôle de Président(e) du Conseil de Surveillance, élu(e) par les membres de cet organe consiste à :

- assurer un rôle de direction, de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires rattachées ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance en y occupant une place majeure et lui consacrer la majeure partie de son temps, notamment :
 - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants mais aussi avec l'Associé

Commandité non Gérant (la société SAGES) et ses représentants pour assurer une gouvernance fluide,

- en proposant régulièrement et en mettant en place des améliorations dans les interactions, en lien avec son expérience et avec les propositions résultant des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil de Surveillance,
- en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de Michelin à l'occasion de *Governance Roadshows*.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance (la Présidente s'abstenant) a décidé de reconduire la Politique de Rémunération 2025 ⁽¹⁾ la concernant et de déterminer la rémunération fixe annuelle de Barbara Dalibard à la Présidence du Conseil à hauteur de 400 000 €, répartie entre une rémunération des fonctions de Présidente (350 000 € ⁽²⁾) et sa rémunération de membre du Conseil (présentée au chapitre 2.3.3.2 ci-dessous).

2.3.3.2 Membres du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil consacrent un temps croissant à l'exercice de leurs missions légales et statutaires. Cet engagement renforcé se manifeste notamment par leur participation active aux travaux des comités spécialisés ainsi que par leur implication dans un programme exigeant de la formation continue.

Afin de garantir la continuité d'un dispositif de gouvernance exigeant, engagé et de haute qualité, le Comité des Rémunérations et des Nominations a procédé à une analyse approfondie du contexte actuel et des conditions d'exercice du mandat de membre du Conseil de Surveillance. Cette analyse met en évidence plusieurs éléments structurels justifiant une évolution de la rémunération de ses membres.

Les comités spécialisés (Audit, RSE, Rémunérations et Nominations) constituent plus encore qu'auparavant des instances déterminantes pour le bon fonctionnement de la gouvernance et la préparation des décisions stratégiques. La complexification de l'environnement économique, réglementaire et technologique conduit à un approfondissement substantiel de leurs travaux, nécessitant un investissement régulier et significatif.

Par ailleurs, leur périmètre s'est étendu à des thématiques techniques et émergentes telles que la gestion des risques cyber, l'analyse des enjeux climatiques, la conformité globale ou le suivi des performances extra-financières.

Afin de renforcer encore l'implication du Conseil dans le suivi de l'exécution de la stratégie du Groupe, le Comité d'Audit examinera, à partir de 2026, les projets clés de M&A en amont des revues du Conseil.

Ces évolutions des activités des comités appellent un niveau d'expertise élevé et un engagement additionnel, que la politique de rémunération doit reconnaître de manière appropriée.

L'acquisition et le maintien des compétences sur les thématiques techniques et émergentes, ainsi que l'adaptation aux évolutions sectorielles et géopolitiques, qui apparaissent désormais impératives pour assurer la qualité des missions du Conseil. Ce devoir de formation, devenu structurel, requiert un investissement personnel soutenu de la part de ses membres.

Comme lors des précédentes évaluations, la dernière évaluation externe du fonctionnement du Conseil, corroborée par les observations des membres indépendants recueillies par le membre Référent, témoigne de la disponibilité, de l'assiduité et de la rigueur de préparation des membres du Conseil. Leur implication dans l'analyse de dossiers stratégiques complexes et la diversité des thématiques traitées illustrent la qualité et la constance de leur engagement au service de l'Entreprise et de ses actionnaires. Cela justifie une rémunération adaptée au niveau d'exigence requis.

(1) Politique de Rémunération 2025 présentée en page 116 du Document d'enregistrement universel 2024 ; la 7^e résolution correspondante ayant été approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 par 99,85 % des voix.

(2) Ce niveau de rémunération a été déterminé pour toute la durée des fonctions de Barbara Dalibard en qualité de Présidente du Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, l'indépendance attendue des membres du Conseil – impliquant une limitation stricte du cumul de mandats et l'absence de conflits d'intérêts – nécessite de leur assurer un niveau de rémunération adéquat.

Dans un contexte où les entreprises du CAC 40 et les grands groupes internationaux renforcent également leurs dispositifs de gouvernance, il est essentiel que l'Entreprise demeure attractive afin d'attirer et de fidéliser des membres de Conseil disposant de compétences reconnues et d'expériences internationales de haut niveau.

Le Conseil considère que les évolutions présentées contribueront à préserver l'indépendance de ses membres, à garantir une gouvernance conforme aux meilleures pratiques du marché et à assurer l'efficacité de ses travaux au service de l'Entreprise et de l'ensemble de ses actionnaires, dans une perspective durable et de long terme. Dans un contexte de concurrence accrue pour recruter des mandataires sociaux qualifiés, il est

Ces règles sont détaillées dans le tableau suivant :

indispensable de maintenir une rémunération alignée avec les standards observés au niveau national et international.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil propose pour la politique de rémunération 2026 :

- de conserver sans augmentation le plafond de l'enveloppe globale de rémunération du Conseil de Surveillance en vigueur (1 150 000 € ⁽¹⁾) ;
- d'adopter de nouvelles règles de fixation de rémunération individuelle des membres du Conseil, qui reflètent les règles existantes dans la plupart des principales sociétés cotées en France (CAC 40 et SBF 120) en comptabilisant de manière différenciée :
 - les réunions de Conseil et celles des comités ;
 - les réunions tenues en présentiel et en distanciel ;
 - la participation aux réunions des membres résidant en France, en Europe et hors Europe.

Part individuelle fixe			40 000 €
Supplément par réunion du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾	Résident France	Réunion présentielle	4 500 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Europe	Réunion présentielle	5 200 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Hors Europe	Réunion présentielle	5 700 €
		Réunion distancielle	1 400 €
Supplément par réunion de Comité ⁽²⁾	Résident France	Réunion présentielle	3 100 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Europe	Réunion présentielle	3 100 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Hors Europe	Réunion présentielle	3 100 €
		Réunion distancielle	1 400 €
Supplément Présidence de Comité ⁽²⁾			21 000 €
Supplément Membre Référent ⁽³⁾			18 000 €

(1) En supplément des autres parts, par réunion programmée en début d'exercice et avec prise en compte d'un maximum de 8 réunions annuelles (6 en présentiel, 2 en distanciel).

(2) En supplément des autres parts, par réunion programmée en début d'exercice et avec prise en compte d'un maximum de 8 réunions annuelles pour le Comité d'Audit (4 en présentiel, 4 en distanciel), 3 réunions annuelles pour le Comité des Rémunérations et des Nominations (en présentiel) et 3 réunions annuelles pour le Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (en présentiel).

(3) En supplément des autres parts.

(1) D'un niveau inférieur à la moyenne des enveloppes de rémunération des Conseils des sociétés du CAC40.

De la même manière que pour la politique de rémunération 2025 :

- la constatation de la présence des membres aux réunions et le projet de répartition correspondant de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront effectués par le Comité des Rémunérations et des Nominations puis approuvés par le Conseil de Surveillance au premier trimestre de l'exercice suivant ;
- les versements seront effectués au cours du premier semestre suivant l'exercice au titre duquel ils sont dus à

condition que la résolution présentée sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ait été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice précédant celui au titre duquel ils sont dus.

L'effet des nouvelles règles de répartition sur la rémunération versée à chaque membre au regard des précédentes règles dépendra de la situation individuelle des membres.

2.3.3.3 Autres rémunérations

Les membres du Conseil de Surveillance, n'exerçant pas d'autres fonctions pour la Société ou pour le groupe Michelin, ne perçoivent pas d'autres éléments de rémunération de la Société ou de ses filiales ⁽¹⁾.

2.3.3.4 Projet de résolution sur la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale ordinaire annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

7^È RÉSOLUTION

■ Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

établie par celui-ci, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.3.

(1) À l'exception des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

2.4 **INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

2.4.1 **RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2025.

La politique de rémunération 2025 des membres du Conseil de Surveillance a été présentée à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 16 mai 2025 et a été approuvée par 97,85 % des voix.

Les informations relatives à l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses comités pendant l'exercice 2025 figurent dans le chapitre 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025.

Le tableau ci-après détaille :

- les montants versés au cours de l'exercice 2024 au titre du mandat exercé en 2023 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2024 et versés en 2025 ;
- les montants versés au cours de l'exercice 2025 au titre du mandat exercé en 2024 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2025 et non encore versés.

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2025 ⁽¹⁾		Exercice 2024 ⁽¹⁾	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Barbara Dalibard	400 000 ⁽²⁾	400 000 ⁽²⁾	400 000 ⁽²⁾	400 000 ⁽²⁾
Jean-Pierre Duprieu ⁽³⁾	N/A	37 619	37 619	85 000
Aruna Jayanthi	80 000	79 000	79 000	78 800
Anne-Sophie de La Bigne ⁽³⁾	N/A	32 619	32 619	90 000
Patrick de La Chevadière	100 000	98 500	98 500	99 400
Jean-Christophe Laourde	70 000	70 000	70 000	70 000
Thierry Le Hénaff	85 000	80 714	80 714	85 000
Monique Leroux	115 000	113 875	113 875	115 000
Delphine Roussy	70 000	70 000	70 000	70 000
Wolf-Henning Scheider	100 000	86 589	86 589	80 000
Jean-Michel Severino	105 000	81 667	81 667	70 000
Catherine Soubie ⁽⁴⁾	70 000	47 714	47 714	N/A
Pascal Vinet ⁽⁴⁾	70 000	42 381	42 381	N/A
TOTAL	1 265 000 ⁽⁵⁾	1 240 679 ⁽⁶⁾	1 240 679	1 243 200

(1) Les rémunérations indiquées sont constituées uniquement des rémunérations fixes relatives au mandat, aucune rémunération variable relative au mandat ni aucune autre rémunération n'ont été attribuées ou versées.

(2) Rémunération comprenant un montant de 350 000 € (rémunération fixe de Présidente du Conseil) non incluse dans l'enveloppe citée à la note 3 ci-dessous.

(3) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2024.

(4) Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2024.

(5) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2025) sont établis en application de la politique de rémunération 2025 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (7^e résolution) et de l'enveloppe annuelle décidée par cette même Assemblée (13^e résolution) d'un montant maximum de 1 150 000 €, hors part de rémunération fixe de la Présidente (indiquée dans la note 2 ci-dessus).

(6) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2025) ont été attribués au titre de l'exercice 2024, sauf en ce qui concerne la rémunération fixe (350 000 €) versée à Barbara Dalibard au titre de 2025 au cours de ce même exercice et non incluse dans l'enveloppe annuelle citée dans la note 3 ci-dessus.

2.4.2 RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées à Mme Dalibard en sa qualité de Présidente du Conseil de Surveillance en application de la Politique de Rémunération 2025.

2.4.2.1 Rémunération à titre du mandat

En application de la Politique de Rémunération 2024, Mme Dalibard a reçu en 2025, 50 000 € dus en contrepartie de ses fonctions de membre au titre de l'exercice 2024.

En application de la Politique de Rémunération 2025 :

- la rémunération fixe perçue par Mme Dalibard en 2025 a été de 350 000 €, due en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2025 ;

- le montant à percevoir par Mme Dalibard en 2026 en tant que membre du Conseil de Surveillance en 2025 serait de 50 000 €.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2025.

Les informations relatives à l'assiduité de Mme Dalibard aux réunions du Conseil de Surveillance pendant l'exercice 2025 figurent dans le Chapitre 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025.

2.4.2.2 Autres rémunérations

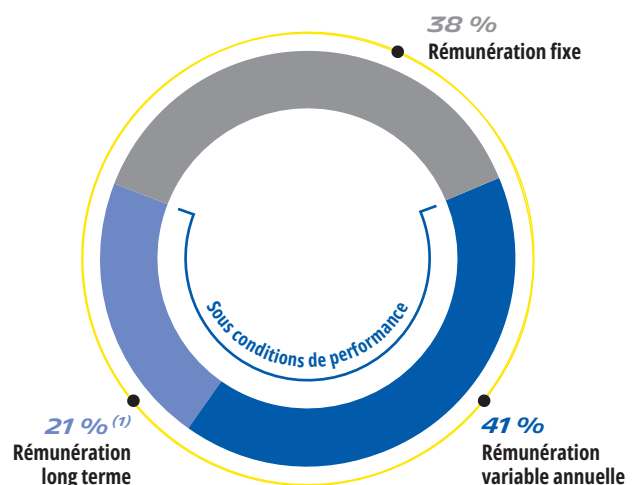
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à Mme Dalibard au cours ou au titre de l'exercice 2025.

2.4.3 RÉMUNÉRATIONS DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM ⁽¹⁾, M. Florent Menegaux est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ont droit à une quote-part du résultat net suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur est attribuée en fonction des bénéfices. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Florent Menegaux au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice, en application de la politique de rémunération 2025 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2025 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2024 ⁽²⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 16 mai 2025 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽³⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2025



- (1) La rémunération à long terme correspond au nombre d'actions de performance livrées au cours de l'exercice 2025 dans le cadre du plan d'attribution 2021.

(1) Au 31 décembre 2025, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et la société SAGES, non Gérant (cf. le chapitre 2.1.2 du Document d'enregistrement universel 2025).

(2) Cf. les dispositions des chapitres 2.3.1 et 2.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 16 mai 2025 sur le site Internet www.michelin.com.

2.4.3.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2025, la rémunération fixe perçue par M. Menegaux a été de 1 100 000,00 € ⁽¹⁾.

2.4.3.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2025 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance et est intégralement perçue sur la quote-part du résultat net attribuable aux Associés Commandités (« Tantièmes ») ⁽²⁾.

En application du 3° de l'Article L. 22-10-9 du Code de commerce, la Société déclare ne pas avoir utilisé la possibilité de demander la restitution de cette rémunération variable.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2025 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chaque critère et a recommandé au Conseil de Surveillance d'approuver les éléments détaillés dans le tableau ci-dessous, qui ont pour résultat un montant de rémunération variable annuelle de 1 176 235,00 €.

En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- pour le critère « mise en place de la stratégie : déploiement des transformations », le Comité a notamment analysé les résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant les progrès réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet*, le Comité a décidé d'une atteinte de l'indicateur à 90 % ;
- pour le critère « Responsabilité sociale et environnementale » (*Total Recordable Injury Rate* : sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a constaté le niveau d'atteinte (4,48) au-delà du plafond ;
- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a constaté un niveau d'atteinte (26,0 %) très proche du plafond ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2) » : le Comité a constaté un niveau d'atteinte (1,690 mT) supérieur à la cible.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 10 février 2026 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

(1) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Président de cette société.

(2) Cf. la 2^e résolution soumise à l'Assemblée générale du 22 mai 2026. Les Tantièmes sont déterminés par les statuts de la Société et plafonnés à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice (cf. les informations des chapitres 2.3.2.3 et 2.10.5 du Document d'enregistrement universel 2025).

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max	Réel 2025	Taux de réalisation	
Critère et objectif quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/ partie n°1	Résultat net	Performance	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
		économique	Valeur de l'indicateur <i>(sur l'assiette des Tantièmes)</i>	4 %	4 %	4 %	4 %	4 % ⁽¹⁾	
Critères et objectifs quantitatifs/ partie n° 2 <i>(soit 50 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2025	Performance	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	0 %	
		économique	Valeur de l'indicateur	3 300 M€	3 700 M€	3 800 M€	2 934 M€	-	
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	32,88 %	
		économique	Valeur de l'indicateur	1 700 M€	2 000 M€	2 200 M€	2 126 M€	-	
Total quantitatif/partie n°2				0 %	50 %	75 %	-	32,88 %	
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>						
		économique							
				En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	9,00 %
				Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Niveau du taux TRIR <i>(Total Recordable Injury Rate)</i>	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	7,50 %	
			Valeur de l'indicateur	5,1	4,7	4,6	4,48	-	
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	6,25 %	
			Valeur de l'indicateur	24,5 %	25,5 %	26,5 %	26,0 %	-	
Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	15,00 %		
		Valeur de l'indicateur	1,94 mT	1,84 mT	1,74 mT	1,690 mT	-		
Total qualitatif et quantifiable/partie n°2				0 %	30 %	45 %		37,75 %	
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net								70,63 %	
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2 <i>(arrondi à la décimale la plus proche)</i>				0 %	N/A	150 %		107,00 %	

**150 % de la
rémunération fixe
annuelle**

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables

Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères	107,00 %
Montant attribué (en €)	1 176 235,00
Taux de réalisation plafonné en pourcentage de la rémunération fixe de référence (incluant le montant correspondant à la rémunération d'Associé Commandité)	150,00 %

(1) Il s'agit d'un pourcentage de 4,0 %, déterminé par le Conseil de Surveillance, appliqué à l'assiette de calcul des Tantièmes (0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, en application de la politique de rémunération 2025 et non d'un pourcentage calculé par référence à la rémunération fixe.

2.4.3.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2025 : actions de performance

Le 14 novembre 2025, 66 083 actions de performance ont été attribuées à M. Florent Menegaux ⁽¹⁾, pour une valorisation au 31 décembre 2025 de 930 131,44 €, et qui représentent moins de 0,0096 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2025.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14^e résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2025 ⁽²⁾.

En application de la politique de rémunération 2025, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;

- le nombre d'actions de performance attribuées était limité à hauteur d'une valeur de 140 % de la rémunération fixe annuelle 2025 de M. Menegaux ⁽¹⁾.
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 1,5 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée ;
- pour ce qui concerne les actions attribuées à M. Menegaux, en sa qualité de Président de la Gérance et de Gérant Commandité, les actions attribuées ne pourront lui être livrées qu'à la condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédant celui au cours duquel les actions sont émises.

Conformément à la recommandation n° 26.3.3 du Code AFEF/MEDEF, il est précisé que M. Menegaux n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

Les critères et indicateurs de performance sont les suivants ⁽³⁾ :

Critères	Poids
Évolution relative du cours de l'action	
L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2024 et 2027 (moyenne des cours de clôture des 2 années).	
Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	20 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	
L'amélioration de la résistance au roulement (RR) doit être supérieure à 7 % en 2027 par rapport à 2020.	
Résultat linéaire entre seuil 6 % et cible 7 %	10 %
Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) doit être supérieur à 35 % en 2027.	
Résultat linéaire entre seuil 31 % et cible 35 %	10 %
Le taux d'engagement moyen des employés sur 2025, 2026 et 2027 doit être supérieur à 85 %.	
Résultat linéaire entre seuil 83 % et cible 85 %	20 %
Performance opérationnelle	
Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à ISO-parité et ISO-périmètre, doit être supérieur à 6 % en moyenne entre 2025, 2026 et 2027.	
Résultat linéaire entre seuil 2 % et cible 6 %	20 %
Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2027.	
Résultat linéaire entre seuil 10,5 % et cible 12 %	20 %

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

(1) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période de *vesting*.

(2) Cf. les informations figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 (page 455) et dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 113-114).

(3) Les résultats intermédiaires des indicateurs figurent dans le dernier tableau du chapitre 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025.

2.4.3.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, rémunération de membre de Conseils d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2025, M. Menegaux n'a reçu en 2025 aucune rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 2.6.1.2).

2.4.3.5 Retraite

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO)

M. Menegaux bénéficie du régime supplémentaire de retraite à cotisations définies mis en place au profit de l'ensemble du personnel des sociétés françaises du Groupe qui y ont adhéré.

Comme pour l'ensemble des salariés du Groupe :

- Les cotisations sont réparties entre la Société (1 %) et le bénéficiaire (0,2 %) ;
- Le régime de retraite à cotisations définies est financé comme suit : 1 % de la rémunération de référence dans la limite de 5 % de 5 PASS. La rémunération de référence s'entend de la rémunération annuelle brute conformément à l'article 242-1 du Code de la sécurité sociale ;
- Les cotisations patronales sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social au taux de 16 % et exclues de l'assiette des cotisations de Sécurité sociale dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de 5 PASS (235 500 € en 2025). Le montant de la cotisation patronale à ce régime, pour l'exercice 2025, s'élève à 11 095 euros.

Le montant annuel de la rente sera déterminé par conversion en rente de l'épargne constituée à la date de liquidation des droits à la retraite. Le régime PERO impose le paiement immédiat, et directement par chaque bénéficiaire, des charges et impôts dus sur les montants placés.

Régime de retraite à prestations définies (article 39 du Code général des impôts – article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale)

En sa qualité de Président de la filiale MFPM, M. Menegaux a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code général des impôts sont décrites ci-après :

- une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- l'acquisition de droits à hauteur de 1,50 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Menegaux. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;
- une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2025, la rémunération de référence de M. Menegaux est uniquement constituée de la rémunération annuelle fixe versée par la filiale MFPM.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 165 000 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEF/MEDEF (45 %).

2.4.3.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2025 ⁽¹⁾.

2.4.3.7 Non-concurrence

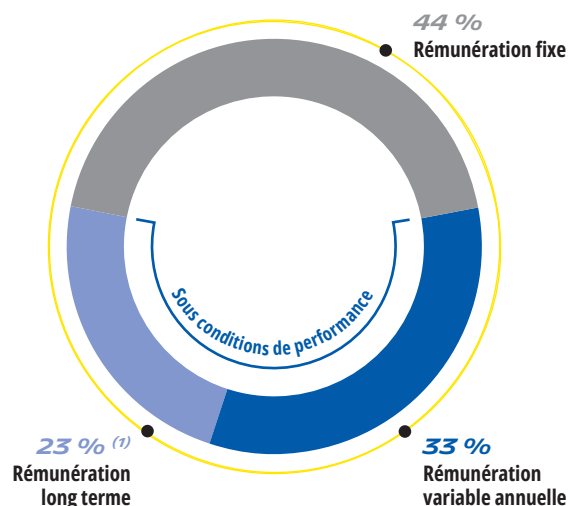
Aucune indemnité n'a été versée en 2025 ⁽¹⁾.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2025.

2.4.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Yves Chapot au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la politique de rémunération 2025 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2025 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2024 ⁽¹⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 16 mai 2025 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽²⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. YVES CHAPOT AU COURS DE L'EXERCICE 2025



(1) La rémunération à long terme correspond au nombre d'actions de performance livrées au cours de l'exercice 2025 dans le cadre du plan d'attribution 2021.

2.4.4.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2025, la rémunération fixe perçue par M. Chapot a été de 770 000,00 €.

2.4.4.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2025 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance.

En application du 3° de l'Article L. 22-10-9 du Code de commerce, la Société déclare ne pas avoir utilisé la possibilité de demander la restitution de cette rémunération variable.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2025 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chaque critère et a recommandé au Conseil de Surveillance d'approuver les éléments détaillés dans le tableau ci-dessous, qui ont pour résultat un montant de rémunération variable annuelle de 543 812,50 €. En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- pour le critère « mise en place de la stratégie : déploiement des transformations », le Comité a notamment analysé les

résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant les progrès réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet*, le Comité a décidé d'une atteinte de l'indicateur à 90 % ;

- pour le critère « Responsabilité sociale et environnementale » (*Total Recordable Injury Rate* : sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a constaté le niveau d'atteinte (4,48) au-delà du plafond ;
- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a constaté un niveau d'atteinte (26,0 %) très proche du plafond ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2) » : le Comité a constaté un niveau d'atteinte (1,690 mT) supérieur à la cible.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 10 février 2026 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

(1) Cf. les dispositions des chapitres 2.3.1 et 2.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

(2) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 16 mai 2025 sur le site Internet www.michelin.com.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

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

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max	Réel 2025	Taux de réalisation
Critère et objectif quantitatifs (soit 70 % de la rémunération fixe en cible)	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %	-	0 %
			Valeur de l'indicateur	1 800 M€	2 000 M€	2 200 M€	1 664 M€	-
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2025	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	0 %
			Valeur de l'indicateur	3 300 M€	3 700 M€	3 800 M€	2 934 M€	-
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	32,88 %
			Valeur de l'indicateur	1 700 M€	2 000 M€	2 200 M€	2 126 M€	-
Total quantitatif				0 %	70 %	105 %	-	32,88 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>					
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	9,00 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Niveau du taux TRIR (Total Recordable Injury Rate)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	7,50 %
			Valeur de l'indicateur	5,1	4,7	4,6	4,48	-
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	6,25 %
			Valeur de l'indicateur	24,5 %	25,5 %	26,5 %	26,0 %	-
	Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	15,00 %
			Valeur de l'indicateur	1,94 mT	1,84 mT	1,74 mT	1,690 mT	-
	Total qualitatif et quantifiable				0 %	30 %	45 %	
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net								70,63 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE (arrondi à la décimale la plus proche)				0 %	100 %	150 %		70,6 %

02

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	150 % de la rémunération fixe annuelle
Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	70,6 %
Montant attribué (en €)	543 812,50
Taux de réalisation en pourcentage de la rémunération fixe de référence	70,6 %

2.4.4.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2025 : actions de performance

Rémunération variable pluriannuelle

Le 14 novembre 2025, 39 650 actions de performance ont été attribuées à M. Yves Chapot ⁽¹⁾, pour une valorisation au 31 décembre 2025 de 558 081,68 € et qui représentent moins de 0,0058 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2025.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14^e résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2025 ⁽²⁾.

En application de la Politique de Rémunération 2025, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;
- le nombre d'actions attribuées était limité à hauteur d'une valeur de 120 % de sa rémunération fixe annuelle 2025 ⁽¹⁾ ;
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 1,5 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée.

Conformément à la recommandation n° 26.3.3 du Code AFEP/MEDEF, il est précisé que M. Chapot n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

Les critères et indicateurs de performance sont les suivants ⁽³⁾ :

Critères	Poids
Évolution relative du cours de l'action	
L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2024 et 2027 (moyenne des cours de clôture des 2 années).	
Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	20 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	
L'amélioration de la résistance au roulement (RR) doit être supérieure à 7 % en 2027 par rapport à 2020.	
Résultat linéaire entre seuil 6 % et cible 7 %	10 %
Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) doit être supérieur à 35 % en 2027.	
Résultat linéaire entre seuil 31 % et cible 35 %	10 %
Le taux d'engagement moyen des employés sur 2025, 2026 et 2027 doit être supérieur à 85 %.	
Résultat linéaire entre seuil 83 % et cible 85 %	20 %
Performance opérationnelle	
Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à ISO-parité et ISO-périmètre, doit être supérieur à 6 % en moyenne entre 2025, 2026 et 2027.	
Résultat linéaire entre seuil 2 % et cible 6 %	20 %
Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2027.	
Résultat linéaire entre seuil 10,5 % et cible 12 %	20 %

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

(1) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période de *vesting*.

(2) Cf. les informations figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 (page 455) et dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 113-114).

(3) Les résultats intermédiaires des indicateurs figurent dans le dernier tableau du chapitre 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025.

2.4.4.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2025, M. Chapot n'a reçu en 2025 aucune rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 2.6.1.3).

2.4.4.5 Retraite

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO)

M. Chapot bénéficie du régime supplémentaire de retraite à cotisations définies mis en place au profit de l'ensemble du personnel des sociétés françaises du Groupe qui y ont adhéré.

Comme pour l'ensemble des salariés du Groupe :

- Les cotisations sont réparties entre la Société (1 %) et le bénéficiaire (0,2 %) ;
- Le régime de retraite à cotisations définies est financé comme suit : 1 % de la rémunération de référence dans la limite de 5 % de 5 PASS. La rémunération de référence s'entend de la rémunération annuelle brute conformément à l'article 242-1 du Code de la sécurité sociale ;
- Les cotisations patronales sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social au taux de 16 % et exclues de l'assiette des cotisations de Sécurité sociale dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de 5 PASS (235 500 € en 2025). Le montant de la cotisation patronale à ce régime, pour l'exercice 2025, s'élève à 11 775 euros.

Le montant annuel de la rente sera déterminé par conversion en rente de l'épargne constituée à la date de liquidation des droits à la retraite. Le régime PERO impose le paiement immédiat, et directement par chaque bénéficiaire, des charges et impôts dus sur les montants placés.

Régime de retraite à prestations définies (article 39 du Code général des impôts – article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale)

En sa qualité de Gérant non Commandité de la CGEM, M. Chapot a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code général des impôts sont décrites ci-après :

- une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Chapot. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;
- une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2025, la rémunération de référence de M. Chapot en sa qualité de mandataire social est constituée de sa rémunération annuelle fixe et de sa part variable annuelle.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 22-10-16, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 233 139 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEF/MEDEF (45 %).

2.4.4.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2025 ⁽¹⁾.

2.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2025 ⁽²⁾.

2.4.5 RATIOS PORTANT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Éléments de contexte

À la différence des dirigeants mandataires sociaux de sociétés anonymes, tout Gérant Associé Commandité de la Société (qui est une société en commandite par actions), qui peut en outre être Président de la Gérance, est responsable indéfiniment des dettes de la Société sur son patrimoine personnel pour le cas où celle-ci ne pourrait faire face à ses engagements, et seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité. Cette responsabilité exceptionnelle justifie une part de rémunération spécifique.

La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux), l'information relative à des ratios entre la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux et celle de ses propres salariés n'est pas pertinente.

La Société a en conséquence choisi de présenter volontairement les ratios établis au regard du périmètre des quatre principales sociétés françaises de son Groupe ⁽³⁾, qui représentent au 31 décembre 2025 près de 81 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

Outre la Société, ces filiales exercent des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et l'une d'entre elles héberge la très grande majorité des services centraux du groupe Michelin.

La méthodologie utilisée pour le rapport établi sur l'exercice 2025 a été reconduite, en appliquant les « Lignes directrices sur les multiples de rémunérations » publiées par l'AFEP en février 2021.

Les ratios présentés ci-après ont été calculés de manière à présenter l'information attachée à la fonction afin d'assurer, dans la mesure du possible, une pertinence et une cohérence dans la comparabilité des exercices sur la durée reportée. Ces ratios ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables et des avantages en nature et autres primes **versés** au cours des exercices mentionnés (i) aux dirigeants mandataires sociaux et (ii) aux salariés présents sur la totalité de l'exercice, ainsi que des actions de performance **attribuées** au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur.

À cet effet, les rémunérations et avantages comptabilisés pour les Gérants sont ceux présentés respectivement pour Florent Menegaux et Yves Chapot :

- pour la rémunération variable versée au cours de l'exercice 2025, dans les chapitres 2.4.3.2 et 2.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2024,
- pour la rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2025, dans les chapitres 2.4.3.1 et 2.4.4.1 du Document d'enregistrement universel 2025,
- pour les avantages en nature et autres primes versées au cours de l'exercice 2025, dans les chapitres 2.4.3.4 et 2.4.4.4 du Document d'enregistrement universel 2025,
- pour les actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2025, dans les chapitres 2.4.3.3 et 2.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

Les indicateurs de performance économiques retenus au niveau du groupe Michelin sont les ventes totales, le résultat opérationnel des secteurs (« ROS »), hors parité, qui mesure la performance des secteurs opérationnels du Groupe ainsi que le cash-flow libre avant acquisitions.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2025.

(2) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2025.

(3) Les sociétés Compagnie Générale des Établissements Michelin, Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, Pneu Laurent, Société du Caoutchouc Synthétique Michelin – CSM.

Tableau des ratios au titre de l'article L. 22-10-9-I. 6° et 7° du Code de commerce

	2025	2024	2023	2022	2021
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾⁽²⁾	0,0 %	- 14,9 %	291,7 %	0,0 %	6,4 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2,8 %	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	6,1	5,9	7,5	1,9	2,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	3,4 %	- 21,3 %	294,7 %	- 9,5 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	7,5	7,6	9,5	2,5	2,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 1,3 %	- 20 %	280,0 %	- 10,7 %	3,7 %
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	- 14,7 %	22,5 %	- 36,9 %	103,0 %	- 6,5 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2,8 %	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	48,8	55,6	48,8	77,3	42,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 12,2 %	13,9 %	- 36,9 %	80,2 %	- 8,9 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	60	70,8	61,7	101,3	55,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 15,3 %	14,7 %	- 39,1 %	81,2 %	- 8,4 %
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU GÉRANT NON COMMANDITÉ ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	- 17,3 %	17,1 %	- 20,1 %	40,7 %	28,6 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2,8 %	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	29,3	34,4	31,6	39,5	31,5
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 14,8 %	8,9 %	- 20,0 %	25,4 %	25,5 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	35,9	43,8	39,9	51,7	41,0
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 18,0 %	9,8 %	- 22,8 %	26,1 %	25,8 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ ⁽⁶⁾					
Évolution du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (hors parité)	- 3,5 %	13,8 %	8,3 %	65,2 %	- 33,4 %
Évolution des Ventes (hors parité)	- 3,1 %	2 %	14,0 %	18,2 %	- 12,6 %

(1) Les rémunérations versées aux dirigeants pour des fonctions occupées sur une partie seulement d'un exercice (nouveau dirigeant ou dirigeant non remplacé) ont été annualisées.

(2) Les valeurs indiquées pour 2023 pour cette fonction ont été corrigées afin de refléter la comptabilisation exacte des montants versés en 2023 tels qu'expliqués dans le chapitre 3.4.5 du Document d'enregistrement universel 2023.

(3) Seule la fonction de Président de la Gérance et Associé Commandité est présentée en raison du caractère ponctuel d'une fonction isolée de Gérant Commandité sur la période.

(4) Le versement de rémunérations différées à long terme à des dirigeants n'occupant plus les fonctions concernées sur la période reportée n'a pas été pris en compte.

(5) Depuis l'exercice 2020, le montant de référence de la rémunération variable comprend la valorisation comptable d'actions de performance attribuées aux Gérants.

(6) Afin de disposer d'une comparaison pertinente avec les rémunérations versées sur un exercice, qui dépendent significativement des résultats de l'exercice précédent, les valeurs prises en compte pour un exercice donné correspondent aux résultats atteints au titre de l'exercice précédent.

2.4.6 PROJET DE RÉSOLUTION SUR LES INFORMATIONS MENTIONNÉES AU I. DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

En application des dispositions légales et réglementaires, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent les informations requises en matière de rémunération des mandataires sociaux versée au cours de l'exercice écoulé ou attribuée au titre de ce même exercice au vote de l'Assemblée générale ordinaire.

L'Assemblée générale du 22 mai 2026 est invitée dès lors à se prononcer sur la résolution ci-après portant sur l'ensemble des informations détaillées dans les chapitres 2.4.1 à 2.4.5 :

8^E RÉSOLUTION

■ Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 I du Code de commerce les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I dudit Code telles qu'elles sont présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, aux chapitres 2.4.1 à 2.4.5.

2.5 **RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2025 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE**

02

En parallèle au projet de résolution présenté au chapitre 2.4.6 ci-dessus, la même Assemblée générale ordinaire est invitée à se prononcer sur des projets de résolutions individuelles, portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

2.5.1 **VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 22 MAI 2026 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Barbara Dalibard à raison de son mandat.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Présentation
Rémunération à raison du mandat	400 000,00 €	400 000,00 €	Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2025) : est dû : ■ à hauteur de 50 000,00 € en contrepartie des fonctions de membre du Conseil de Surveillance exercées en 2024 en application de la Politique de Rémunération 2024 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (chapitre 3.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (7^e résolution, approuvée par 99,77 % des voix) ; ■ à hauteur de 350 000,00 € en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance exercées en 2025, en application de la Politique de Rémunération 2025 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (chapitre 2.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (7^e résolution, approuvée par 97,85 % des voix). Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2025) : a été attribué en application de la Politique de Rémunération 2025 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (chapitre 2.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (7^e résolution, approuvée par 97,85 % des voix) ; et est réparti entre : ■ un montant de 350 000,00 € dû en contrepartie des fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance exercées en 2025, qui a été versé en 2025 ; et ■ un montant de 50 000,00 € dû en contrepartie du mandat de membre du Conseil de Surveillance exercé en 2025, à percevoir en 2026.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations individuelles versées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Présentation
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	N/A	N/A
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	N/A
Retraite supplémentaire	N/A	N/A	N/A

(1) N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

11^È RÉOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de

l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, au chapitre 2.5.1.

2.5.2 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 22 MAI 2026 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

02

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Florent Menegaux à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation OU simulation	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000,00 €	1 100 000,00 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé est défini dans la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 109) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6 ^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix).
Rémunération variable annuelle	1 158 700,00 €	1 176 235,00 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2025 en application de la Politique de Rémunération 2025 et payable en 2026)	Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2025) : - est dû au titre de l'exercice 2024 en application de la Politique de Rémunération 2024, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (pages 115 à 117), et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (9^e résolution, approuvée par 97,82 % des voix) ; - fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024. Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2025) : - est établi conformément à la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 109 à 112) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; - fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2025.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Aucun montant attribué ni versé
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	930 131,44 € (valorisation au 31 décembre 2025 des 66 083 actions de performance attribuées en novembre 2025)	Cette attribution a été réalisée en application : - de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 113 et 114) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; - de la 14^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 12 mai 2023 (pages 455 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2022), approuvée par 87,04 % des voix par cette même Assemblée.
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations individuelles versées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation OU simulation	Présentation
Avantages de toute nature	9 531,96 €	9 531,96 €	Véhicule de fonction (valorisation comptable).
Indemnité de départ	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 115) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.6 du Document d'enregistrement universel 2025.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 115) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.7 du Document d'enregistrement universel 2024.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 114) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

(1) N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

9^e RÉSOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés

au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, au chapitre 2.5.2.

2.5.3 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 22 MAI 2026 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

02

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Yves Chapot à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation OU simulation	Présentation
Rémunération fixe	770 000,00 €	770 000,00 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé est défini dans la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 109) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6 ^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix).
Rémunération variable annuelle	579 828,48 €	543 812,50 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2025 en application de la Politique de Rémunération 2025 et payable en 2026)	Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2025) : - est dû au titre de l'exercice 2024 en application de la Politique de Rémunération 2024, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (pages 115 à 118), et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (10^e résolution, approuvée par 99,05 % des voix) ; - fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2024. Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2025) : - est établi conformément à la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 109 à 112) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; - fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2025.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Aucun montant attribué ni versé
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	558 081,68 € (valorisation au 31 décembre 2024 des 39 650 actions de performance attribuées en novembre 2025)	Cette attribution a été réalisée en application : - de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 113 et 114) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; - de la 14^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 12 mai 2023 (pages 455 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2022), approuvée par 87,04 % des voix par cette même Assemblée.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations individuelles versées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation OU simulation	Présentation
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	9 359,80 €	9 359,80 €	Véhicule de fonction (valorisation comptable)
Indemnité de départ	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 115) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.6 du Document d'enregistrement universel 2025.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 115) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.7 du Document d'enregistrement universel 2025.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ■ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 114) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; ■ fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

(1) N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

10^E RÉOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés

au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, au chapitre 2.5.3.

2.6 AUTRES INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

2.6.1 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS POUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- présentent les rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux de la Société ;
- ont été établis conformément au Code AFEP/MEDEF (décembre 2022) ;
- respectent la recommandation de l'AMF n° 2012-02, révisée, sur le « gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés référant au Code AFEP/MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF ».

2.6.1.1 Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif (en €) (tableau 1 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2025	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 285 766,96	2 268 246,95
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	930 131,44 ⁽¹⁾	991 715,49
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	3 215 898,40	3 259 962,44
Rappel du résultat net consolidé CGEM	1 663 967 976,93	1 890 031 258,47

(1) Valorisation au 31 décembre 2025 de l'attribution d'actions de performance détaillée dans le chapitre 2.4.3.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2025	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 323 172,30	1 358 422,95
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	558 081,68 ⁽¹⁾	595 032,71
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	1 881 253,98	1 953 455,66

(1) Valorisation au 31 décembre 2025 de l'attribution d'actions de performance détaillée dans le chapitre 2.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

2.6.1.2 Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Florent Menegaux (en €) (tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2025		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 100 000,00	1 100 000,00	1 100 000,00	1 100 000,00
Rémunération variable annuelle	1 176 235,00 ⁽²⁾	1 158 700,00	1 158 700,00	1 650 000,00
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 531,96	9 531,96	9 546,95	9 546,95
TOTAL	2 285 766,96	2 268 231,96	2 268 246,95	2 759 546,95
Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM	1 663 967 976,93	1 890 031 258,47	1 890 031 258,47	1 982 603 493,01

(1) Sommes versées par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie de ses fonctions de Président exercées dans cette société.

(2) Montant brut, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables, sous réserve de l'approbation des résolutions correspondantes par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 (cf. le chapitre 2.4.3).

2.6.1.3 Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Yves Chapot (en €) (tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2025		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	770 000,00	770 000,00	770 000,00	770 000,00
Rémunération variable annuelle	543 812,50 ⁽¹⁾	579 828,48	579 828,48	945 907,24
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 359,80	9 359,80	8 594,47	8 594,47
TOTAL	1 323 172,30	1 359 188,28	1 358 422,95	1 724 501,71

(1) Montant brut, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables, sous réserve de l'approbation des résolutions correspondantes par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 (cf. le chapitre 2.4.4).

2.6.1.4 Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs (tableau 3 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 2.4.1.

2.6.1.5 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 4 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée par la Société aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société. Depuis 2012, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne s'est vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions.

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Florent Menegaux	-	0	0	-	-
Yves Chapot	-	0	0	-	-

2.6.1.6 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 5 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Aucune option d'achat d'actions n'a été levée par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société depuis 2021, année de l'échéance du dernier plan.

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Florent Menegaux	0	-
Yves Chapot	0	-

2.6.1.7 Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 6 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Sur les 3 260 649 droits d'attribution à une action gratuite consentis les 13 et 14 novembre 2025 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2023, 105 733 droits ont été attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société.

N° et date du plan	Nombre de droits à actions attribués durant l'exercice	Valorisation des droits à actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Florent Menegaux Plan n° 26 du 14/11/2025	66 083	930 131,44 €	14/11/2029	14/11/2029	Détaillées dans le tableau « Plan d'actions de performance du 14 novembre 2025 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c)
Yves Chapot Plan n° 26 du 14/11/2025	39 650	558 081,68 €	14/11/2029	14/11/2029	Détaillées dans le tableau « Plan d'actions de performance du 14 novembre 2025 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c)

2.6.1.8 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 7 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Sur les 55 980 droits d'attribution à une action de performance consentis le 17 novembre 2021 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, 34 708 actions de performance sont devenues disponibles en 2025.

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Florent Menegaux	Plan n°15 du 17/11/2021	20 825	Détaillées dans le « Plan d'actions de performance du 17 novembre 2021 : bilan des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c
Yves Chapot	Plan n°15 du 17/11/2021	13 883	Détaillées dans le « Plan d'actions de performance du 17 novembre 2021 : bilan des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c

2.6.1.9 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 6.5.3.a).

2.6.1.10 Historique des attributions d'actions de performance – Information sur les actions de performance (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. les informations du chapitre 6.5.4 (historique des attributions, bilans des critères des plans d'actions de performance).

2.6.1.11 Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 10 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 2.6.2.

2.6.1.12 Informations sur les contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités diverses des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau 11 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
FLORENT MENEGAUX								
Fonction : Président de la Gérance et Associé Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2026		X ⁽¹⁾	X ⁽²⁾		X ⁽³⁾		X ⁽⁴⁾	
YVES CHAPOT								
Fonction : Gérant non Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2026	X ⁽⁵⁾		X ⁽²⁾		X ⁽³⁾		X ⁽⁶⁾	

(1) M. Menegaux a démissionné de son contrat de travail préexistant.

(2) Régime à prestations définies et ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM ; cf. les explications détaillées dans les chapitres respectifs 2.4.3.5 et 2.4.4.5. En application des dispositions de l'Ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, le régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (Régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin) a été fermé aux nouveaux entrants après le 4 juillet 2019 et gelé de façon à ce qu'aucun nouveau droit supplémentaire ne soit créé pour les affiliés existants après le 31 décembre 2019.

(3) Droit à indemnité défini dans les statuts de la CGEM :

- à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance ; - seulement en cas de départ contraint, lié à un changement de stratégie ou de contrôle ; - d'un montant maximum équivalent à deux ans de rémunérations fixe et variable (plafond incluant toutes autres indemnités, y compris, le cas échéant, l'indemnité résultant de l'engagement de non-concurrence) ;
- évaluée sous conditions de performance (détaillées dans le chapitre 2.3.2.7).

(4) Indemnité au titre de son mandat au sein de la filiale MFPM :

- avec option du Conseil de Surveillance de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;
- d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération fixe versée par cette société ;
- avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 2.3.2.8).

Il est rappelé que conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement d'une indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

(5) Contrat de travail suspendu avec la filiale MFPM.

(6) Indemnité au titre de son contrat de travail suspendu au sein de la MFPM :

- avec option du Conseil de Surveillance de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;
- d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération globale versée par cette société ;
- avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 2.3.2.8).

Il est rappelé que conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement d'une indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

2.6.2 INTÉRESSEMENTS À LONG TERME EN VIGUEUR ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE D'EXERCICES ANTÉRIEURS À 2025

Néant.

2.7 **MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE**

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe, hors Gérants ont perçu en 2025 une rémunération brute globale de 6 954 403 € (dont 2 120 120 € au titre de la part variable 2024, versée au cours du premier semestre 2025) contre une rémunération brute globale de 10 174 286 €

(dont 4 013 969 € au titre de la part variable 2023, versée au cours du premier semestre 2024). Les membres de ce Comité ne perçoivent pas de rémunération à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

2.8 **ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2025**

Gérance

Florent Menegaux

Acquisition gratuite le 17 novembre 2025 de 20 825 actions au cours de référence de 28,40 € dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2021.

Cessions de 6 056 et de 9 000 actions issues de plan d'options du 12 mai 2010, cessions réalisées le 02 avril 2025.

Yves Chapot

Acquisition gratuite le 17 novembre 2025 de 13 883 actions au cours de référence de 28,40 € dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2021.

Conseil de Surveillance

Jean-Christophe Laourde

Souscription, dans le cadre du plan épargne Groupe Bib Action 2025, le 28 octobre 2025, de 46 actions au prix de souscription de 22,19 €.

Delphine Roussy

Acquisition gratuite le 17 novembre 2025 de 407 actions au cours de référence de 28,40 € dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2021.

Souscription, dans le cadre du plan épargne Groupe Bib Action 2025, le 28 octobre 2025, de 70 actions au prix de souscription de 22,19 €.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par le Président de la Gérance, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

2.9 ***PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES***

En application de l'article L. 225-39 du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 226-10-1 du même Code, le Conseil de Surveillance met en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Les personnes directement

ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation. La mise en œuvre de cette procédure est confiée à la Direction Juridique du Groupe et rappelle le cadre réglementaire applicable aux conventions susceptibles d'être conclues.

2.10 ***ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE***

Les statuts sont accessibles en intégralité en français et en anglais sur le site Internet de la Société www.michelin.com.

2.10.1 **ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 1 DES STATUTS)**

- M. Florent Menegaux (Président de la Gérance) ;
- la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), société par actions simplifiée enregistrée au RCS de Clermont-Ferrand (870 200 466), présidée par M. Vincent Montagne (voir la présentation et le rôle de cette société au chapitre 2.1.2).

2.10.2 **OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)**

Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages.

Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :

- le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général ;
- la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires ;
- la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés ;

- le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.

Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.

Et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

2.10.3 **GÉRANCE (ARTICLE 10 DES STATUTS)**

La Société est administrée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, Associés Commandités ou non et dirigée par un Président de la Gérance.

2.10.4 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

2.10.5 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLES 12 ET 30 DES STATUTS)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme prélevée sur les bénéfices nets et calculée de la manière suivante :

- la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) est déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;
- la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant est d'un montant égal au montant revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) au titre de la rémunération variable annuelle ou sous quelque forme que ce soit (notamment de la valeur des actions de performance livrées).

Le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités demeure en tout état de cause plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Les bénéfices nets sont constitués des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et des autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions jugés nécessaires. Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition du Président de la Gérance, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les Associés Commandités n'auront plus aucun droit.

2.10.6 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Modes de convocation (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

Conditions d'exercice du droit de vote – Droit de vote double (article 22 des statuts)

Les propriétaires (ou leurs mandataires) de toutes les actions entièrement libérées inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire disposent de deux voix par action, sans limitation.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

Existence de seuils statutaires

À la date d'établissement du présent rapport, les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

D'autres informations figurent sur le site Internet www.michelin.com.

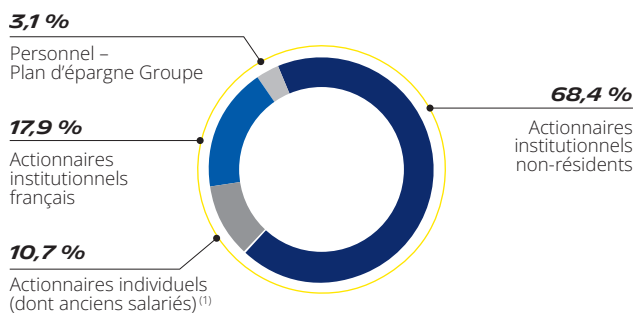
2.11 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2025 :

- montant du capital : 343 798 120 € ;
- nombre total d'actions : 687 596 240 entièrement libérées ;
- nombre total de droits de vote : 1 002 098 920

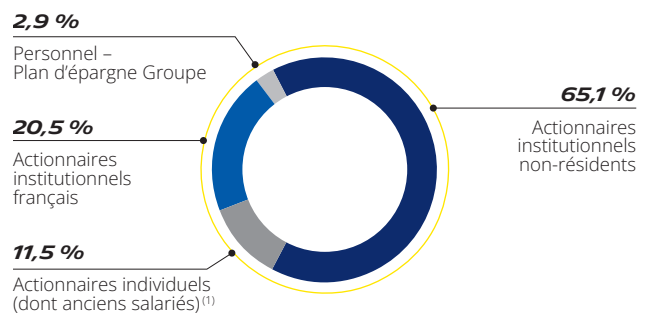
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2025)*



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2025)*



(1) Au 31 décembre 2025, le pourcentage d'actionnaires individuels au capital inclut 1,3 % de capital détenu par des anciens salariés.

* Pourcentages arrondis au dixième.

Au 31 décembre 2025, le nombre d'actions détenues dans le public est de 687 596 240 actions, les droits de vote théoriques sont identiques aux droits de vote exerçables.

Au 31 décembre 2025, à la connaissance de la Société :

- la société BlackRock Inc. détenait 6,12 % du capital et moins de 5 % des droits de vote ;
- la société Capital Group Companies, Inc. détenait 5,07 % du capital et 3,48 % des droits de vote ;
- la société Mage Invest détenait 4,41 % du capital et 6,03 % des droits de vote ;
- aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Mouvements significatifs intervenus depuis le 1^{er} janvier 2026

Le principal franchissement de seuil, légal ou statutaire déclaré depuis le 1^{er} janvier 2026 est le suivant :

La société Capital Group Companies, Inc, agissant pour le compte de ses clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à plusieurs déclarations de franchissement à la hausse du seuil légal de 5 % du capital et du seuil légal de 5 % des droits de vote. En dernier lieu, elle a déclaré le 18 mars 2026 avoir franchi à la hausse le 17 mars 2026, le seuil de 10 % du capital et détenir, à cette date, pour le compte desdits clients et fonds, 68 976 811 actions représentant autant de droits de vote, soit 10,03 % du capital et 6,93 % des droits de vote de la Société (avis AMF réf. 226C0343).

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital par type d'actionnaires au cours des trois dernières années.

2.12 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les éléments présentés dans les tableaux suivants, notamment les nombres d'actions, cours de l'action et prix maximum d'achat, ont été adaptés pour tenir compte de la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin, passée de 2 € à 0,50 €, décidée le 16 mai 2022 et effective le 16 juin 2022.

2.12.1 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 12 MAI 2023

Émissions réservées aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Attribution d'actions gratuites ou de performance	14 ^e	38 mois (juillet 2026)	■ Conditions de performance sur trois ans ■ Maximum de 1 % du capital	Émission de 3 260 649 droits ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.4

2.12.2 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 17 MAI 2024

Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 28 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	17 ^e	26 mois (juillet 2026)	■ 6,7 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	125 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	22 ^e	26 mois (juillet 2026)	4,4 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2025 arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 22^e et 24^e résolutions (25^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés par les 17^e, 18^e, 19^e, et 20^e résolutions (21^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 17^e, 18^e, 19^e et 20^e résolutions (25^e résolution).

Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 28 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	18 ^e	26 mois (juillet 2026)	■ 1,9 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	35 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	19 ^e	26 mois (juillet 2026)	■ 1,9 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	35 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Détermination du prix d'émission	20 ^e	26 mois (juillet 2026)	■ 1,9 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	35 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	23 ^e	26 mois (juillet 2026)	1,9 milliards	35 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2025, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 22^e et 24^e résolutions (25^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés les 17^e, 18^e, 19^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 17^e, 18^e, 19^e et 20^e résolutions (25^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 18^e résolution.

Émissions réservées aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	24 ^e	26 mois (juillet 2026)	Moins de 2 % du capital	Emission de 4 039 620 actions ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.5.

Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2025)	■ Limite légale de 10 % du capital ■ Prix maximum d'achat : 55 €	N/A
Réduction du capital par annulation d'actions	26 ^e	24 mois (mai 2026)	10 % du capital	N/A

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

2.12.3 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 16 MAI 2025

Programme de rachat d'actions

Opérations/ titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2026)	■ Limite légale de 10 % du capital ■ Prix maximum d'achat : 55 €	Rachat de 22 955 073 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	14 ^e	24 mois (mai 2027)	10 % du capital	Annulation de 22 919 400 actions ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

2.13 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés Commandités, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli en application des dispositions des statuts l'accord de l'Associé Commandité non Gérant et/ou de tous les Associés Commandités et/ou du Conseil

de Surveillance, le cas échéant, qui serait nécessaire pour prendre les décisions suivantes :

- nomination de nouveaux Gérants ;
- modification des statuts ;
- nomination de nouveaux Associés Commandités.

2.14 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DANS LE CADRE DU PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE, FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

Les Gérants sont responsables de la publication d'une information comptable, financière et extra-financière fiable et s'appuient à cet effet sur différentes équipes opérationnelles exerçant sous leur direction (départements Comptables, Services de Consolidation, de Contrôle de Gestion, équipes centrales dédiées à la production de l'information extra-financière et équipe de Communication Financière notamment). Les équipes comptables dépendent principalement des Régions et des Centres de Services Partagés, tandis que l'analyse de la performance du Groupe est effectuée par les contrôleurs de gestion suivant les segments de reporting.

Le contrôle interne sur le risque comptable, financier et extra-financier est rattaché à la Direction Corporate Finance

au niveau du Groupe, notamment chargée du pilotage des travaux sur le « contrôle interne financier et extra-financier ». Ce département définit les procédures et standards de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable et extra-financière fiable et coordonne les outils informatiques et fonctionnels de gestion du dispositif. Ces procédures sont mises en place au niveau central et local.

Des détails supplémentaires sur le dispositif de contrôle interne relatif au processus d'établissement de l'information comptable financière et extra-financière sont disponibles au chapitre 3.3 du présent Document d'enregistrement universel.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

02

2.15 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-78 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à la NEP 9510 ⁽¹⁾, les travaux des Commissaires aux Comptes mis en œuvre au titre de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise sont relatés dans le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels figurant au sous-chapitre 5.3.3 du présent document.

(1) Norme d'exercice professionnel 9510 homologuée par arrêté du 1^{er} octobre 2018 publié au J.O. n° 0232 du 7 octobre 2018 – Diligences du Commissaire aux Comptes relatives au rapport de gestion, aux autres documents sur la situation financière et les comptes et aux informations relevant du rapport sur le gouvernement d'entreprise adressés aux membres de l'organe appelé à statuer sur les comptes.



CHAPITRE 03

GESTION DES RISQUES

3.1	Dispositif de gestion des risques	150	3.3	Dispositif de contrôle interne relatif au processus d'établissement de l'information comptable et financière	162
3.1.1	Synchronisation entre les différentes activités d'Audit Interne, de Gestion des Risques et de Contrôle Interne	151		Élaboration et traitement de l'information comptable et financière	162
3.1.2	Dispositif de Gestion des Risques	151		Pilotage du contrôle interne comptable et financier	163
3.1.3	Dispositif de contrôle interne	151		Démarches récurrentes d'évaluation du processus d'élaboration de l'information comptable et financière	163
3.1.4	Audit Interne	152			
3.1.5	Dispositif de gestion de crise	152			
3.1.6	Équipe et réseau Compliance Groupe	153			
3.1.7	Dispositif d'assurances du Groupe	153			
3.2	Facteurs de risques spécifiques, description et dispositifs de gestion associés	154			

3.1 **DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES**

L'anticipation, la maîtrise et le suivi des risques sont au cœur de la stratégie du groupe Michelin. Le Groupe exerce en effet ses activités dans un environnement en constante évolution. L'implantation mondiale de Michelin, sa position de manufacturier leader mondial des composites et expériences qui transforment notre quotidien ainsi que la diversité de ses activités exposent le Groupe à des risques aussi bien intrinsèques qu'exogènes. Les risques stratégiques, sécuritaires (liés aux produits), financiers, industriels, commerciaux, environnementaux et humains sont clairement identifiés par le Groupe et traités de manière à réduire au maximum leur portée et leur occurrence. La mise à l'épreuve du dispositif de gestion de crise ainsi que l'ensemble des mesures de prévention et

protection confirment la confiance du Groupe pour faire face en permanence à de multiples crises.

Dans une optique de gestion rigoureuse de ses risques et impacts, le Groupe s'est doté d'un dispositif de gestion globale et transverse, en conformité avec les standards professionnels internationaux les plus exigeants, tels que le COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) ou le cadre de référence de l'ESMA (*European Securities Markets Authority*) et de l'AMF (Autorité des marchés financiers). Le dispositif du Groupe évolue continuellement de manière à refléter l'évolution des réglementations et des meilleures pratiques en matière de gestion des risques.

Définitions et méthode

Pour le Groupe, un risque ou un impact représente la possibilité que survienne un événement dont les conséquences seraient susceptibles :

- soit d'affecter l'atteinte de ses objectifs, sa situation financière ou sa réputation (« Risques ») ;
- soit d'affecter ses parties prenantes, c'est-à-dire les événements ou pratiques ayant un effet sur les personnes, sur la planète ou sur la société (« Impacts »). Il est à noter que certains impacts peuvent induire un risque en retour pour le Groupe (par effet « boomerang »).



Le Groupe gère et évalue 250 risques et impacts, regroupés en 14 familles. Ces 250 risques et impacts reflètent les attentes des parties prenantes ainsi que les risques d'ordre essentiel pour le Groupe et sa pérennité.

Gouvernance

Chaque famille de risques et impacts est pilotée par une Gouvernance transverse regroupant le Directeur de chaque entité concernée et présidée et co-présidée par un membre du Comité Exécutif ou du Comité de Direction du Groupe. Chaque Gouvernance :

- a pour mission de définir la politique de risques de la famille, de valider la cartographie des risques et impacts

Les risques et impacts sont évalués en brut et en net :

L'effet brut des risques et impacts est évalué via l'élaboration de *scenarii* de risques/impacts d'effet maximal. L'effet net tient compte :

- de l'effet brut ; et
- des leviers de maîtrise, c'est-à-dire l'ensemble des mesures d'atténuation du risque et de l'impact mises en place par le Groupe, comprenant les leviers de prévention, de détection et d'alerte, de protection, d'atténuation, de gestion de crise, de transfert et de gouvernance du risque et de l'impact. Les leviers de maîtrise sont régulièrement audités et évalués par l'Audit Interne.

L'évaluation en brut et en net des risques et impacts est élaborée selon deux échelles d'effet :

- une échelle d'effets financiers et d'image pour les risques ;
- une échelle de redevabilité pour les impacts environnementaux, humains, sociaux et de gouvernance.

La redevabilité (définie par la norme ISO 26000) consiste à considérer qu'une organisation doit être en mesure de répondre de ses impacts sur ses parties prenantes. Les degrés de l'échelle de redevabilité varient en fonction de l'ampleur de l'impact et du niveau d'influence de l'organisation sur l'écosystème concerné.

de la famille et de prioriser ou arbitrer les actions de traitement des risques et impacts.

- est responsable de l'atteinte des objectifs de maîtrise des risques et impacts (tels que définis dans ladite politique).
- est assistée d'un comité opérationnel qui se charge du suivi de la mise en œuvre des plans d'actions de maîtrise des risques et des impacts.

Étant en charge de l'évaluation de la qualité des plans d'actions construits par les entités suite à audit interne, la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité assure le bouclage avec les comités opérationnels et est représentée dans chaque Gouvernance.

La gestion des risques et impacts comprend un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, permettant de maintenir les risques nets à un niveau tolérable et les impacts nets à un objectif de redevabilité. Les principaux éléments de ce dispositif sont détaillés ci-après.

3.1.1 SYNCHRONISATION ENTRE LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS D'AUDIT INTERNE, DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe s'est doté d'une Direction Corporate commune pour les activités de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité. Cette organisation permet d'avoir une vision partagée des risques et des enjeux prioritaires pour le Groupe. Elle permet également un suivi

efficace et des synergies de progrès entre les deuxième (*Risk Management* et Contrôle Interne) et troisième lignes (Audit Interne) de défense, sur tous les horizons de temps et sur tout le périmètre du Groupe.

3.1.2 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Pour assurer et mettre en œuvre la stratégie de gestion des risques et impacts du Groupe, chaque entité (Lignes Business, Directions Opérationnelles et Corporate, Régions) dispose d'un *Risk Manager*. Les *Risk Managers* en entité ont deux missions principales :

- ils contribuent à promouvoir la culture de risque dans leur entité ;
- ils sont chargés d'animer, déployer et piloter la démarche de gestion des risques dans leur entité.

Leur réseau est animé par l'équipe centrale de *Risk Management*, au sein de la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité. Outre cette attribution, cette équipe centrale assure

la veille des risques et la cohérence entre les cartographies Groupe et Régions et administre le portefeuille de risques et impacts Groupe et la Politique de risques et impacts associée. Les cartographies Groupe sont le reflet des évaluations de l'Audit Interne Corporate exclusivement.

Dans le cadre du projet CSRD⁽¹⁾, l'équipe centrale de *Risk Management* a veillé à la correcte articulation entre, d'une part, le portefeuille des risques et impacts suivis par le Groupe dans son dispositif de gestion des risques et, d'autre part, la matrice de double matérialité élaborée dans le cadre de la CSRD. À ce titre, le sujet « Déforestation » a été créé dans le portefeuille des risques et impacts du Groupe en 2025.

3.1.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Objectifs du dispositif de contrôle interne

Un dispositif de contrôle interne est en place dans le Groupe. Il vise à assurer :

- l'application des instructions et des orientations fixées par les Gérants et par le Comité Exécutif Groupe ;
- la conformité aux lois et règlements ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et extra-financières.

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, procédures, comportements et actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;

- doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques opérationnels significatifs, entre autres financiers ou juridiques.

De manière générale, le dispositif de maîtrise des risques a été conçu de manière à encourager une prise de risque consciente et partagée dans le cadre des valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique prônées par le Groupe.

La volonté du groupe Michelin est que le Contrôle Interne soit un outil de maîtrise de nos opérations et de management de la performance pour les opérationnels afin que le Groupe puisse se prévaloir d'une gouvernance performante et bénéficier d'une assurance raisonnable que nos risques sont maîtrisés.

(1) Corporate Sustainability Reporting Directive, voir section 4.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Périmètre du dispositif de contrôle interne

Le Groupe veille à la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne au sein de ses différentes entités :

- Le périmètre du dispositif couvre ainsi la totalité des activités du Groupe. Il couvre l'ensemble des Régions et des entités business (industrielles, commerciales et réseaux de distribution). Un dispositif de contrôle interne adapté à l'activité et aux risques de l'entité est également déployé dans chacune des entités acquises ; le champ du contrôle interne est large, étendu, il couvre tous les domaines potentiels de risques majeurs.
- Dans le cadre de l'extension du contrôle interne, le Groupe a mis à jour et élargi son dispositif de contrôle interne aux risques liés au reporting extra-financier. Il couvre progressivement l'ensemble des activités liées à la

captation des informations et des métriques, ainsi qu'aux activités de consolidation et de publication dans le cadre du reporting extra-financier.

- Afin d'animer ce dispositif de manière transverse et homogène au sein de toutes les activités du Groupe, la Direction du Contrôle Interne a été confiée à la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité. Un réseau Contrôle Interne est organisé et animé au travers du réseau Métier Qualité, avec des formations et des espaces collaboratifs pour tous les acteurs du dispositif.

Une description détaillée du dispositif de contrôle interne relatif au processus d'élaboration de l'information comptable et financière est disponible au paragraphe 3.3.

3.1.4 AUDIT INTERNE

L'Audit Interne évalue les risques et les impacts, en brut et en net, au travers d'un plan d'audit pluriannuel. Cette activité périodique complète le contrôle permanent assuré par le Contrôle Interne. À l'instar du Contrôle Interne, l'activité d'Audit Interne s'effectue sur l'entièreté du périmètre du Groupe.

L'Audit Interne évalue la robustesse des leviers de maîtrise des risques et impacts pour coter les risques et impacts résiduels (nets). En cas de risque ou impact net hors des limites de la politique fixée par la Gouvernance de la famille, l'Audit Interne émet des recommandations. Chaque mission d'audit interne est sponsorisée par un commanditaire qui a autorité pour déclencher les plans d'action pour répondre aux recommandations et ainsi permettre de revenir dans les limites de la politique de

risques. Des voies de progrès sont également formulées sur la base des constats d'audit, faisant de l'Audit Interne un partenaire du progrès continu du Groupe.

Outre les audits de risques et impacts, l'Audit Interne effectue des missions :

- d'audit post-acquisition ;
- d'audit de contrôle interne ;
- d'audit financier et de conformité des sociétés du Groupe ;
- d'audit ad hoc, à la demande des membres du Comité de Direction du Groupe ;
- d'audit de suivi des actions faisant suite aux recommandations des audits précédents.

3.1.5 DISPOSITIF DE GESTION DE CRISE

Le Groupe dispose également d'un dispositif transverse de gestion de crise. Dans le cadre de l'exploitation du Groupe, des situations de crise surviennent régulièrement. La taille du Groupe, la nature de ses activités industrielles et commerciales et sa responsabilité environnementale, sociale et sociétale l'exposent à un risque de crise pouvant affecter ses activités, ses employés et leurs familles, ses clients, ses fournisseurs, l'environnement et sa réputation. De manière à anticiper et réagir à tout type de crise, limiter ses impacts, puis revenir à un fonctionnement tolérable, le Groupe a mis en place un dispositif de gestion de crise piloté conjointement par la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité et la Direction Corporate de l'Anticipation, de la Prévention et de la Protection.

Ce dispositif fait l'objet d'une actualisation régulière afin d'en renforcer l'efficacité et la réactivité. Il a notamment été remis à plat fin 2024 avec la formalisation de la politique de gestion de crise Groupe, la mise à jour du référentiel et la rédaction d'un guide pour aider les entités à mettre en place, maintenir et améliorer de façon continue leur capacité de gestion de crise pour gagner en résilience. Ce dispositif dans son ensemble est déployé auprès des différentes équipes de direction du Groupe et au niveau *corporate* à travers un processus de formation adapté, composé de 3 modules progressifs : théorique, exercices sur table et simulations.

Ce dispositif a été très largement éprouvé lors de crises récentes et s'appuie sur un réseau de gestionnaires de crise formés, à tous les niveaux du Groupe, permettant un maillage dans l'ensemble des entités de l'organisation.

3.1.6 ÉQUIPE ET RÉSEAU COMPLIANCE GROUPE

Les risques liés à un manquement à l'éthique ou à une non-conformité aux lois et règlements font l'objet d'une attention particulière de la part du Groupe. Ils sont pilotés par la gouvernance du Comité d'Éthique, présidée par le Gérant non Commandité.

Le pilotage et la gestion des points de contrôles internes en matière d'éthique et de conformité sont réalisés par le *Compliance Support Group* (au sein de la Direction Corporate Juridique du Groupe) et dirigés par la *Chief Compliance Officer*. Le rôle de la *Chief Compliance Officer*, l'organisation du *Compliance Support Group* et du réseau *Compliance* sont présentés en détail dans le rapport de durabilité, section 4.11.1 de ce Document d'enregistrement universel.

Les contrôles internes relatifs à la prévention et à la détection de la fraude représentent environ 40 % de l'ensemble des contrôles internes du Groupe et couvrent les domaines IS/IT, *Accounting*, Finance, Légal et Social et ce, dans toutes les sociétés du Groupe.

L'activité de contrôle interne ciblée *Compliance* couvre principalement les domaines suivants :

- lutte contre la corruption et le trafic d'influence : déploiement du Code éthique et du Code de conduite

anticorruption, réalisation de formations pour l'ensemble des salariés et les populations exposées, suivi du dispositif d'évaluation des tiers, cadeaux et invitations, audits internes réguliers des dispositifs ;

- respect des règles de concurrence : déploiement du programme de conformité dédié à la concurrence ;
- respect de la protection des données personnelles : déploiement de la directive Groupe sur la protection des données personnelles, respect des règles internes en matière de transfert des données personnelles (*Binding Corporate Rules*) et traitement des données de santé ;
- traitement des signalements de la Ligne Éthique. Dans ce cadre, les tests portent sur la connaissance et le déploiement des différents canaux du dispositif d'alerte du Groupe, le respect du dispositif interne relatif à la remontée des alertes, le traitement des cas de non-conformité avérés et les plans d'actions afférents (relatifs notamment à l'application des sanctions).

Les tests sont réalisés par le réseau des contrôleurs internes en complément de ceux effectués par des membres de l'équipe *Compliance Support Group*.

3.1.7 DISPOSITIF D'ASSURANCES DU GROUPE

Certains risques peuvent faire l'objet d'un transfert dans le cadre de la politique d'assurances du groupe Michelin avec des solutions différenciées selon l'intensité des risques considérés.

Pour les risques les plus importants, des programmes d'assurance mondiaux intégrés ont été mis en place dans les limites des possibilités des marchés de l'assurance et de la réassurance. Il s'agit principalement des programmes « dommages/pertes d'exploitation », « responsabilité civile », « pollution accidentelle » et « risque cyber » :

- programme « dommages/pertes d'exploitation » : un programme d'assurances a été souscrit pour un montant combiné de couverture de 1,5 milliard € sauf pour le bris de machine (750 millions €) et les événements naturels, risque pour lequel la limite peut être inférieure selon le pays concerné ;
- programme « responsabilité civile » : ce programme est constitué de trois volets principaux :
 - la responsabilité civile « produits », pour les sociétés industrielles,
 - la responsabilité civile « professionnelle », pour les sociétés commerciales et de services,
 - la responsabilité civile « exploitation », qui intervient directement pour les pays de l'Union européenne et les pays dans lesquels le Groupe a une activité industrielle, et dans tous les autres pays au-delà des limites des contrats souscrits localement ;

- programme « pollution » en cas d'atteinte accidentelle à l'environnement ;
- programme « risque cyber » : ce programme d'assurances couvre les dommages subis (y compris les frais supplémentaires d'exploitation) ainsi que les dommages causés aux tiers, avec une limite combinée de 180 millions € par année.

Ces programmes bénéficient à toutes les sociétés dont le Groupe est l'actionnaire majoritaire. Les coentreprises (joint-ventures à contrôle conjoint) sont couvertes par des programmes d'assurance séparés, indépendants de leurs actionnaires. Pour les participations minoritaires, c'est l'actionnaire majoritaire qui est en charge de la mise en place des couvertures adaptées. Dans ces deux derniers cas (coentreprises et participations minoritaires), des clauses de sauvegarde incluses dans les programmes d'assurance du groupe Michelin protègent ses intérêts à concurrence de sa participation.

La politique d'assurance du Groupe inclut l'utilisation d'une compagnie d'assurances et de réassurance, filiale à 100 % du Groupe. Cette mutualisation des risques au sein du Groupe vise à contrôler la gestion de nos polices d'assurance et à réduire nos coûts.

3.2 **FACTEURS DE RISQUES SPÉCIFIQUES, DESCRIPTION ET DISPOSITIFS DE GESTION ASSOCIÉS**

Conformément aux exigences de l'article 16 du règlement UE 2017/1129, les facteurs de risques et impacts présentés ci-dessous ont été sélectionnés comme étant spécifiques et à plus fort effet net pour le Groupe. Ils sont au nombre de douze. Dans le respect des orientations de l'ESMA et de l'AMF sur les facteurs de risque dans le cadre du règlement européen « Prospectus », seuls les principaux facteurs de risque et impacts spécifiques au Groupe sont abordés dans ce chapitre 3. Les chapitres 4 et 5 traitent d'autres risques et impacts non spécifiques (financiers et non financiers).

Les douze facteurs de risques et impacts ci-dessous, sont des agrégats des risques et impacts suivis dans le portefeuille du Groupe. Ils sont présentés :

1. selon un regroupement par catégories ;

2. en fonction de leur effet net décroissant. Lorsqu'il s'agit d'effet financier, le critère retenu est le résultat opérationnel du Groupe avec les seuils suivants :

- « élevé » = supérieur à 450 millions € d'effet net annuel,
- « moyen » = entre 150 et 450 millions € d'effet net annuel,
- « faible » = inférieur à 150 millions € d'effet net annuel.

Catégories de risques et impacts	Facteurs de risques et impacts	Effet net
Risques et impacts liés à la stratégie, à l'organisation et à la gouvernance	3 – Transition environnementale et impacts environnementaux de nos activités	Élevé*
	8 – M&A	Moyen
	9 – Attractivité/rétention des personnes	Moyen
	10 – Marques et réputation MICHELIN	Moyen
Risques et impacts relatifs aux activités du Groupe	1 – Conséquences physiques du changement climatique	Élevé*
	2 – Rupture d'approvisionnement	Élevé
	4 – Non-continuité des activités industrielles	Moyen
	5 – Cyber-attaque	Moyen
	6 – Fuite des savoirs et des savoir-faire	Moyen
	7 – Conséquences environnementales liées à l'usage de nos produits	Moyen
	12 – Sécurité des produits pneumatiques	Faible
Risques financiers	11 – Engagements de retraite et de prévoyance	Moyen

* Par anticipation d'effets moyens à long terme.

Note : les risques sont numérotés en fonction de leur effet net, par ordre décroissant.

Tous les risques et impacts retenus sont spécifiques à Michelin et de probabilité faible, à l'exception du risque sur les conséquences physiques du changement climatique. Celui-ci est non spécifique et de probabilité certaine. Il

contient cependant en son sein une partie dédiée à l'adaptation au changement climatique qui est, elle, spécifique au Groupe et à ses implantations géographiques.

Risque 1 – Conséquences physiques du changement climatique

Facteurs de risque

En tant qu'acteur industriel mondial, le groupe Michelin a des interactions significatives avec l'environnement naturel tout au long du cycle de vie de ses produits et services. À ce titre, le Groupe est soumis à des risques physiques liés au changement climatique (risques aigus et chroniques tels que définis dans la nomenclature du TCFD – *Task Force on Climate Related Financial Disclosures*).

Spécificité du risque

La dimension mondiale du Groupe, aussi bien au niveau de ses implantations industrielles que de sa chaîne d'approvisionnement, l'expose aux conséquences climatiques susceptibles de varier en quantité, diversité et

durée selon la localisation géographique. La diversité des approvisionnements et l'interdépendance entre les nombreux facteurs nécessaires à la production de ses produits (infrastructures, énergie, disponibilité du personnel, moyens de transport, etc.) donne un caractère systémique aux conséquences du changement climatique. Cet aspect systémique intègre les événements externes non pris en compte dans les risques de non-continuité des opérations ou de rupture d'approvisionnement déjà traités par ailleurs (voir risques 2 et 4). Il pourrait se matérialiser par exemple par l'incapacité du personnel à se rendre sur son lieu de travail en raison d'événements climatiques extrêmes (inondations, canicules, etc.), par l'indisponibilité d'infrastructures importantes (actifs

industriels, routes, ports, réseau électrique, gaz et cogénération) comme par des ruptures de la demande. Par ailleurs, le Groupe est particulièrement sensible au sujet des matériaux renouvelables. En effet, Michelin est le premier acheteur mondial de caoutchouc naturel et a l'ambition d'augmenter le taux de matériaux recyclés et renouvelables dans les pneumatiques, avec un objectif d'être à 40 % en 2030. Cette perspective amplifie ainsi les besoins en produits biosourcés et donc sensibles aux effets chroniques du changement climatique (sécheresse, modification des conditions de culture).

Pour plus de détails, voir le rapport de durabilité, section 4.2, de ce Document d'enregistrement universel.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, la Gouvernance Environnement. Celle-ci s'assure que ces risques environnementaux sont connus, suivis et accompagnés des plans d'actions associés. Cette Gouvernance est co-présidée par le Directeur du Manufacturing Groupe et le Directeur de la Recherche & Développement Groupe, tous deux membres du Comité Exécutif Groupe, et animée par la Direction Corporate du Développement Durable et de l'Impact.

Ce risque a fait l'objet d'un audit interne en 2021. Il a donné lieu en 2022 à l'établissement d'un plan d'action qui adresse les principaux leviers de maîtrise de ce risque. Ce plan s'étend sur plusieurs années et devrait permettre une meilleure connaissance des risques majeurs d'ici la fin 2030. Ses principaux livrables en 2025 ont été :

- l'analyse de l'exposition aux aléas climatiques physiques à horizons 2030 et 2050 de plusieurs milliers de sites

Michelin ou d'intérêt pour Michelin (dont Clients clés et infrastructures clés de transport) ;

- l'élaboration d'une méthode d'évaluation quantitative de la vulnérabilité climatique des sites Michelin et d'identification des éventuelles mesures d'adaptation nécessaires ;
- l'élaboration d'un catalogue de solutions d'adaptation de nature comportementale, organisationnelle et technique.

Les risques relatifs à l'approvisionnement en caoutchouc naturel font l'objet d'un plan de résilience. La mise en œuvre des principaux leviers de ce plan s'est poursuivie en 2025 et se poursuivra au-delà avec les actions suivantes : la diversification des sources d'approvisionnement, des programmes de sélection et d'amélioration variétales, la promotion des pratiques agricoles les plus résilientes, la surveillance des évolutions climatiques et sanitaires dans les bassins de production, l'efficacité maximale de la matière utilisée dans nos produits et services et la réduction de l'empreinte CO₂ des activités liées à la production du caoutchouc naturel.

De façon plus générale, la maîtrise des risques liés aux conséquences physiques du changement climatique s'appuie sur les éléments suivants :

- un « Plan de Continuité Opérationnelle » traitant les risques de non-continuité des activités et de rupture d'approvisionnement, (indépendamment des causes, climatiques ou non), de manière efficace, à court terme ;
- un processus de gestion de crise robuste et régulièrement testé ;
- une feuille de route pour définir les plans d'adaptation nécessaires.

Risque 2 – Rupture d'approvisionnement

Facteurs de risque

Le groupe Michelin achète des biens et des services pour environ 15 milliards € par an auprès d'environ 35 000 fournisseurs différents. Ces achats se décomposent en trois familles :

- les achats de matières premières ;
- les achats industriels ;
- les achats de service.

Le Groupe doit prendre en compte un certain nombre de facteurs de risque :

- les tensions géopolitiques ;
- la perturbation des chaînes logistiques d'approvisionnement (matières et énergies) en lien ou non avec l'environnement ;
- un déséquilibre entre l'offre et la demande ;
- la rareté de certains composants en lien ou non avec l'environnement ;
- certaines contraintes réglementaires ;
- la cessation d'activité d'un fournisseur ;
- les cyberattaques sur la chaîne d'approvisionnement.

Spécificité du risque

La fabrication d'un pneumatique requiert environ 200 produits et composants différents, dont certains très spécifiques : leur disponibilité est donc essentielle.

Le risque de rupture d'approvisionnement est particulièrement important pour le groupe Michelin du fait de la haute technicité de ses produits et des exigences en termes de régularité des performances des produits tout au long de leur phase d'usage : les procédures du Groupe n'autorisent pas de substitution des approvisionnements sans que les performances des produits finis aient été testées.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, le Comité Directeur des Matériaux, co-présidée par le Directeur du Manufacturing Groupe et le Directeur de la Recherche & Développement Groupe, tous deux membres du Comité Exécutif Groupe, avec la participation de la Direction des Achats.

De manière à anticiper et prévenir ce risque d'approvisionnement, Michelin a mis en place des procédures et mesures visant à piloter les achats du Groupe au niveau le plus pertinent (local, régional ou mondial). Elles comprennent la bonne connaissance des risques d'approvisionnement, la connaissance profonde de la chaîne de valeur amont, la responsabilisation de nos fournisseurs de rang 1 sur leur propre chaîne

d'approvisionnement, la réalisation d'audits ciblés sur la continuité auprès de nos fournisseurs les plus critiques, la mise en œuvre de contrats pluriannuels passés avec les principaux fournisseurs, la recherche de nouveaux fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques pour certains produits critiques et la recherche de produits de substitution pour les produits correspondant aux marchés en tension.

Risque 3 – Risques de transition environnementale et impacts environnementaux de nos activités

Facteurs de risque

Ce risque concerne les éventuelles conséquences sur le Groupe d'une mauvaise maîtrise de la transition environnementale (dimensions politique, réglementaire, juridique, technologique, marché, réputationnelle telles que définies dans la nomenclature du TCFD - *Task Force on Climate Related Financial Disclosures*) ainsi que certains impacts sur l'environnement, potentiellement induits par nos activités (pollutions, raréfaction des ressources, perte de biodiversité, ressources hydriques).

Voir les sections 4.2 à 4.6 du rapport de durabilité (Enjeux environnementaux).

Spécificité du risque

La mobilité, principal marché du Groupe, est un secteur dont l'impact sur l'environnement et le changement climatique est significatif. De ce fait, le secteur est soumis à une forte réglementation locale ou internationale et à une évolution technique et sociétale rapide et constante. Les attentes fortes des parties prenantes et sa position de leader conduisent le Groupe à s'engager résolument pour l'environnement. Les risques de transition environnementale concernent en particulier les risques de :

- non-respect ou incapacité de la part du Groupe à respecter la réglementation environnementale ;
- non-anticipation des évolutions scientifiques et sociétales ;
- non-respect des engagements environnementaux du Groupe ;
- mise en cause du Groupe par des tiers sur l'axe environnemental.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, la Gouvernance Environnement (voir risque 1).

Les principaux leviers de maîtrise de ces risques déjà mis en œuvre sont les suivants :

- la définition d'une politique environnementale globale partagée avec des organismes tiers pour certains de ses aspects ;
- un pilotage du déploiement de la politique, y compris pour les nouvelles activités, et de l'atteinte de ses objectifs au travers d'indicateurs pertinents revus en Gouvernance Environnement ;
- une veille réglementaire structurée permettant de garantir la captation et le respect des réglementations actuelles ou émergentes ;
- la prise en compte des évolutions technologiques et sociétales à long terme, grâce à des travaux de prospective menés par le Groupe ;
- un processus continu et structuré de contact avec les parties prenantes externes (ONG, clients, fournisseurs, investisseurs) au travers du Comité des Parties Prenantes et la prise en compte systématique des questions ou controverses auxquelles le Groupe a à faire face.

Risque 4 – Non-continuité des activités industrielles

Facteurs de risque

Ce risque est essentiellement centré sur la production de pneumatiques. Celle-ci s'opère en deux étapes. Dans un premier temps, des produits semi-finis sont fabriqués pour servir de composants. Ces composants sont ensuite transformés et assemblés pour créer les produits finis que sont les différents types de pneumatiques vendus par le Groupe. Par conséquent, le risque de non-continuité des activités peut être important sur une usine de produits semi-finis car celle-ci contribue à la production de plusieurs sites de produits finis.

Différentes causes peuvent être à l'origine de la non-continuité de l'activité d'une usine de produits finis ou semi-finis. Ces causes peuvent être externes (catastrophes naturelles, effets du changement climatique ou changements réglementaires et événements géopolitiques...) ou internes (incendies, pannes informatiques ou techniques...).

Spécificité du risque

Ce risque de non-continuité des activités de semi-finis est particulièrement prégnant pour le groupe Michelin du fait de notre modèle historique d'implantation industrielle où des activités de semi-finis ont été massifiées dans certains sites alimentant parfois plusieurs usines de produits finis.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Le Comité Directeur des Matériaux, présenté dans le risque 2, la Direction du Manufacturing Groupe, la Direction Corporate de l'Anticipation, de la Prévention et de la Protection et la Direction Opérationnelle de la Supply Chain sont associés au plan en quatre points suivant :

- un choix stratégique des implantations géographiques pour limiter l'occurrence ;

- la prévention par des mesures de protection incendie et des inspections techniques assurées par du personnel formé ;
- la protection par une politique de maintenance préventive et curative, une tactique de *multi-sourcing* des productions des produits finis et semi-finis et un pilotage de l'équilibre entre production en interne et sous-traitance des composants ;
- la préparation des équipes à la gestion des situations de crise requérant la mise en place de plans de reprise d'activité et plans de continuité.

Risque 5 – Cyber-attaque

Facteurs de risque

L'activité de Michelin s'appuie sur des systèmes et technologies

L'activité de Michelin s'appuie sur des systèmes et technologies d'information de pointe et sur une infrastructure associée (centres informatiques, serveurs, réseaux, solutions « cloud »).

Comme toute organisation s'appuyant sur des moyens informatiques, Michelin est exposé au risque de cyber-attaque. Les attaques cyber sont désormais permanentes et de plus en plus sophistiquées. Depuis quelques années, le nombre d'attaques, en particulier celles dites de ransomware et d'APT (*advanced persistent threat*, c'est-à-dire attaques menées à des fins d'espionnage), a très significativement augmenté. Il est de plus en plus fréquent d'observer des attaques de type « sabotage » ou de type déstabilisation, destinées à entraver les opérations ou à affecter l'image du Groupe. L'évolution des méthodes de travail, incluant un recours accru au télétravail, augmente également l'exposition au risque.

Une cyber-attaque pourrait avoir des conséquences en termes de continuité d'activité, sécurité des personnes, vol d'informations confidentielles, exposition de données à caractère personnel, ou demande de rançon ou atteinte à l'image du Groupe.

Spécificité du risque

Le Groupe a entamé au cours de la dernière décennie une transformation majeure de ses systèmes et technologies d'information, fruit de l'héritage et de rachats successifs de sociétés. La multiplicité des localisations géographiques du Groupe, la diversité de ses métiers, de ses gammes de produits et de ses procédures, sont des facteurs de complexité. Le système d'information de Michelin compte ainsi plusieurs milliers d'applications, un millier de serveurs principaux et une centaine de centres informatiques.

L'exposition du Groupe augmente, en particulier du fait des acquisitions récentes, de l'utilisation émergente de technologies et d'objets connectés au service des opérateurs en usine, d'une migration rapide vers les solutions de type « cloud », ou des pratiques « *bring your own device* » dans certains pays, ainsi bien sûr que l'adoption rapide de l'intelligence artificielle.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, la Gouvernance Data, Digital, IT, présidée par le Gérant non Commandité du Groupe et animée par le Directeur Cybersécurité du Groupe.

Les risques liés aux systèmes et technologies d'information mentionnés ci-dessus font l'objet de plans d'actions pluriannuels. Ces derniers prévoient un suivi des évolutions contractuelles pour faire face aux cas de défaillance de prestataires, un renforcement des mesures de protection physique et logique des systèmes, un programme de revue systématique des besoins en termes de continuité et une mise en place de plans de reprise informatique associés, une campagne de remplacement des composants obsolètes et de modernisation continue des solutions de sécurité informatique.

Le Groupe procède très régulièrement à des tests d'intrusion pour valider la sécurité des solutions informatiques et des moyens de protection. Le Groupe dispose également d'une équipe de surveillance d'intrusion, et d'intervention rapide le cas échéant, la « CERT » (*Computer Emergency Response Team*), qui fonctionne en continu sur tous les continents.

Enfin, des plans de formation et des campagnes de sensibilisation sont régulièrement menés pour l'ensemble de salariés du Groupe et, de manière plus ciblée, pour certaines catégories plus exposées d'employés. Le Groupe veille à instaurer une culture de « *security by design* » dans ses projets informatiques, en intégrant des considérations de sécurité tout au long du cycle de vie des applications, depuis leur conception initiale jusqu'à leur exploitation et leur fin de vie.

En outre, le Groupe est engagé dans la démarche de certification TISAX (*Trusted Information Security Assessment Exchange*), une référence pour la cybersécurité dans l'industrie automobile, pour certains de ses sites de production et de développement produits. Fin 2025, 38 sites Michelin sont déjà certifiés. Le Groupe complète ainsi son dispositif pour assurer le meilleur niveau de protection de l'information tout au long de sa chaîne de valeur.

Risque 6 – Fuite des savoirs et des savoir-faire

Facteurs de risque

Un des avantages compétitifs de Michelin provient de sa capacité à différencier fortement ses produits et ses services grâce à des efforts d'innovation continus et soutenus. En conséquence, la protection des connaissances et du savoir-faire constitue un facteur clé pour maintenir l'avance du Groupe et assurer sa croissance future. Cette culture de la protection des savoirs et des savoir-faire est historiquement ancrée dans le Groupe.

Spécificité du risque

La protection des savoirs et des savoir-faire Michelin est essentielle pour maintenir son leadership technologique, compte tenu de son fort investissement en innovation et du développement de nouveaux domaines de croissance.

Les informations sensibles concernent en grande partie les produits, services, matériaux, procédures et équipements ainsi que les techniques, méthodes et données de design, de test et de fabrication ainsi que les bases de données associées. Les informations sur les stratégies business (industrielles, de recherche et commerciales) et les bases de données consommateurs et fournisseurs sont également exposées au risque de perte ou de vol.

Le Groupe est exposé à des risques liés à ses partenariats dans le cadre de coopérations avec des parties prenantes extérieures (consommateurs, fournisseurs, partenaires, sous-traitants, institutions académiques, etc.).

Michelin est aussi dépendant des systèmes d'information que le Groupe utilise afin de conserver et partager les informations sensibles. De plus, Michelin doit également prendre en compte l'importance accrue des réseaux sociaux, du développement des solutions d'Intelligence Artificielle et les risques de fuite d'information qui y sont associés.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, présidée par le Directeur de la recherche et développement

Groupe et co-présidée par le Directeur du Manufacturing Groupe, tous les deux membres du Comité Exécutif Groupe.

De manière à prévenir les risques de fuite des connaissances et de savoir-faire de Michelin :

- le Groupe procède à une classification de ses projets, procédés et données en fonction de leur sensibilité. Le niveau de protection mis en œuvre est adapté à chaque niveau de classification. Ainsi il a été décidé de ne pas utiliser de solutions *Cloud Computing* pour certaines données ou de renforcer les niveaux de chiffrement pour certaines autres ;
- afin de protéger son patrimoine intellectuel, le Groupe a défini une politique qui comprend une vision étendue des secrets à protéger, et lorsque cela est possible ou souhaitable le dépôt de brevets. Le Groupe surveille les marchés sur lesquels il opère de manière à prévenir les abus associés à de potentielles utilisations frauduleuses de sa propriété intellectuelle ;
- Michelin protège aussi ses informations et ses actifs matériels et immatériels sensibles par l'intermédiaire de protections physiques ;
- Michelin dispose d'une architecture de systèmes d'information spécifique et appropriée pour conserver et partager les informations sensibles ;
- chaque employé est acteur de la protection, avec une forte culture sûreté portée par la Charte sûreté Groupe ;
- les experts du Groupe ayant une compétence critique pour nos opérations sont identifiés, reconnus et fidélisés.

Le périmètre de la propriété industrielle, et en particulier celui des brevets, est pleinement intégré dans le dispositif de contrôle et de maîtrise du risque de fuite de savoir et de savoir-faire. Notons que compte tenu du fait que nos produits sont des assemblages de composants incorporant un nombre élevé de brevets et que chaque brevet est susceptible d'être exploité dans de multiples gammes de produits, le Groupe présente une dépendance limitée à ce risque.

Impact 7 – Conséquences environnementales liées à l'usage de nos produits

Facteurs d'impact

L'Entreprise, par ses potentielles externalités négatives environnementales, est susceptible d'impacter la planète et les différentes parties prenantes. Michelin a l'ambition d'être un acteur majeur du développement et de la mobilité durable. Cela passe par une identification claire et une prise en charge des impacts environnementaux inhérents à ses activités dont l'impact des produits et services durant la phase d'usage.

Les principaux facteurs d'impact sont :

- l'émission de CO₂ – scope 3 usage (voir la section 4.2 du rapport de durabilité) ;

- la génération de particules d'usure pneu-route (TRWP : *tyre and road wear particles*). (Voir la section 4.3 du rapport de durabilité) ;
- le traitement des produits en fin de vie (voir la section 4.6 du rapport de durabilité) ;
- le bruit émis par le pneumatique en roulant (voir la section 4.10 du rapport de durabilité).

Au regard des attentes sociétales croissantes sur le changement climatique et d'un cadre réglementaire qui se renforce, notamment sur la pollution – sujet dont les contours scientifiques sont encore incomplets s'agissant des TRWP, ces facteurs d'impact se traduisent en facteurs de risque à la fois pour le Groupe et pour le secteur dans sa globalité.

Spécificité de l'impact

Cet impact est inhérent essentiellement au pneumatique particulièrement dans sa phase d'usage et sa fin de vie.

Gouvernance et dispositifs de gestion de l'impact

Une Gouvernance est en place pour piloter les risques et impacts environnementaux, dont les effets liés à l'usage de nos produits, la Gouvernance Environnement (voir le risque 1 ci-dessus).

Dans le cadre de son approche « Tout Durable », corrélée à son plan stratégique « Michelin in Motion », le groupe Michelin, en tant que fabricant de pneumatiques évaluant l'impact environnemental de ses produits sur tout le cycle de vie, depuis les matières premières jusqu'à la fin de vie des pneumatiques, intègre tout impact potentiel de ses produits lors de leur phase d'usage dans ses analyses.

Les principaux leviers que le Groupe met en œuvre pour maîtriser cet impact sont :

- la réduction de la résistance au roulement des pneus pendant la phase de conception, qui contribue à diminuer la consommation de carburant des véhicules et donc à réduire les émissions de CO₂ résultant de la phase d'utilisation. Cette ambition est supportée par la pratique systématique d'analyses de cycle de vie, réalisées produit par produit, et le déploiement de l'éco-conception ;

- la réduction du phénomène d'abrasion, en s'appuyant sur sa maîtrise des matériaux et une stratégie de conception historiquement orientée sur l'optimisation de l'utilisation de matière. De plus, à travers le financement de programmes de recherche en interne comme en externe, le Groupe travaille à mieux comprendre les impacts potentiels de ces particules d'usure pneu-route (TRWP) afin de développer de nouvelles technologies qui permettraient de les réduire ;
- la collecte et le traitement des pneumatiques en fin de vie. Le Groupe exerce son influence auprès des acteurs publics et privés pour soutenir le bon fonctionnement des systèmes de collecte et de valorisation au niveau pays, et dans la mesure du possible, privilégier au sein des systèmes locaux la valorisation matière, qui permet une optimisation de l'utilisation de la matière sous forme de matières premières secondaires et présente un bilan carbone généralement inférieur à la valorisation énergétique. De plus, le Groupe développe lui-même des solutions de recyclage de pneus en fin de vie avec des acteurs du marché ;
- le développement de services et solutions optimisant l'usage et la gestion des flottes de véhicules réduisant la consommation de carburant et des autres sources d'énergie.

Risque 8 – M&A (Mergers & Acquisitions)

Facteurs de risque

Les principaux facteurs de risques inhérents à nos activités de M&A sont :

- le risque de surestimation de la valeur de la cible ;
- les risques préexistants au sein de la cible (ex. éthique, fiscal, environnemental, juridique, responsabilité civile produit, cybersécurité) ;
- le risque de non-réalisation de la croissance attendue ;
- le risque de non-réalisation des synergies attendues ;
- le risque de départ du personnel clé ;
- le risque de désalignement stratégique avec un partenaire au sein d'une joint-venture.

Spécificité du risque

Le Groupe a défini un modèle stratégique qui s'appuie sur le cœur d'activité du pneumatique et de savoir-faire dans la maîtrise des composites à base de polymères ainsi que sur l'accélération de la digitalisation. La réalisation de la stratégie du Groupe passe en partie par la croissance externe. La réussite des opérations de croissance externe et d'alliances est donc essentielle à l'atteinte des ambitions du Groupe.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance du portefeuille de projets de M&A à l'acquisition comme à la cession (*carve out*) est en place, ainsi qu'une gouvernance spécifique à chaque projet sous la

responsabilité des Gérants, assistés du département des Fusions/Acquisitions (M&A). Le processus M&A a fait l'objet d'une refonte significative en 2021, mise en application en 2022. L'audit interne en 2025 en a vérifié la pertinence, la cohérence et la maturité des processus d'intégration des sociétés acquises.

Pour chaque projet, des méthodes croisées d'estimation de la valeur de cible (multiples d'EBITDA, DCF, éventuellement ratios par rapport à des deals équivalents...), avec parfois l'appui d'une banque conseil permettent de se prémunir du risque de surestimation de la valeur de la cible.

Les projets M&A supérieurs à 50 millions € de valeur d'entreprise sont soumis à l'avis du Conseil de Surveillance avant soumission d'une offre engageante.

Chaque acquisition fait l'objet de *due diligences* complètes, incluant l'analyse de vulnérabilités climatiques liées au *footprint* de la cible étudiée, avec l'appui de spécialistes internes et/ou externes pour identifier les risques présents dans la société rachetée. Des audits internes post-acquisition sont réalisés pour toutes les acquisitions significatives.

Un plan d'intégration animé par un chef de projet d'intégration est bâti et déployé, sous la supervision d'un membre du Comité Exécutif Groupe. Il fait l'objet pour les acquisitions supérieures à 50 m€ d'un reporting adapté et partagé avec le Conseil de Surveillance deux fois par an.

Risque 9 – Manque d’attractivité/rétention des personnes

Facteurs de risque

Nos employés sont au cœur de notre réussite et indispensables à la réalisation de nos ambitions. Dans le contexte d’évolution du rapport au travail, particulièrement dans le secteur de l’industrie, ce risque pourrait se matérialiser par des difficultés de recrutement, une rotation importante de nos effectifs et un déficit d’expérience sur certains postes clés et de possibles pertes de connaissances ou compétences à plus long terme.

Spécificité du risque

L’activité pneumatique du Groupe est à forte intensité capitalistique. De ce fait, les usines fonctionnent dans de nombreux cas 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les contraintes qui en découlent pour les personnes peuvent pénaliser l’attractivité des postes et la rétention des personnes formées dans certaines régions matures ou bassins dans lesquelles le Groupe a localisé sa production ainsi que dans certains bassins d’emploi spécifiques. En outre, la mise en place de centres de services partagés notamment dans les secteurs administratifs et digitaux, peut exposer le Groupe à des contextes concurrentiels de guerre des talents.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Ce facteur de risque est sous la responsabilité de la Gouvernance de la famille de risques de « Gestion des personnes et de la cohésion sociale », présidée par le Directeur du Personnel, membre du Comité Exécutif Groupe et constituée de l’équipe de direction de la Direction Corporate Personnel et de représentants de la Direction Manufacturing et de la Direction Corporate du Développement Durable et de l’Impact.

L’intégralité des 7 politiques de gestion du personnel concourent au renforcement de l’attractivité et de la rétention des personnes. Pour plus de détails, voir la section 4.8 du rapport de durabilité dans le présent document.

Plus particulièrement, des leviers sont en place, ou en cours de déploiement, afin de réduire l’exposition du Groupe à ce risque :

- le Groupe compte sur une politique salariale agile et adaptée aux contextes locaux. En parallèle, Michelin accorde une grande attention à l’équité entre les pays via des initiatives de « profit sharing » et des composantes de rémunération liées à la performance globale du Groupe offertes à tous nos collaborateurs (bonus Groupe, plan d’actionnariat salarié) ;
- un réseau de partage des pratiques est en place (ex. processus d’intégration et de formation des personnes pendant la première année d’emploi) ;
- l’approche proactive de salaire décent et de socle universel de protection sociale contribue en parallèle à renforcer la marque employeur et la fierté d’appartenance ;
- spécifiquement, au sein de la Direction Manufacturing, une équipe dédiée est en place depuis 2023, avec pour mission, de définir et déployer la vision et la stratégie sur le volet Personnes (développement des talents, expertise et compétences, diversité et inclusion, engagement des équipes, amélioration de l’expérience employé). Cette équipe dispose de relais dans les zones géographiques pour mieux comprendre les contextes locaux et être au plus près du terrain à l’écoute des besoins des employés. Le sujet fait partie des 6 priorités de la Direction Manufacturing.

Risque 10 – Marques et réputation Michelin

Facteurs de risque

Le groupe Michelin bénéficie – pour ses produits et services et en tant que groupe – d’une excellente réputation. Comme tous les groupes multinationaux à forte notoriété, Michelin reste exposé à des atteintes à sa réputation et à ses marques. Il est à noter que le développement continu des médias sociaux et de certains usages malveillants de l’intelligence artificielle expose le Groupe à un risque médiatique réputationnel (e-réputation) dans un contexte de circulation libre et accélérée de l’information- ou présentée comme telle.

Spécificité du risque

Compte tenu de l’image de la marque Michelin et de sa réputation (*Brand Power Score* Michelin près de deux fois supérieur à celui de son premier concurrent), une atteinte à la marque et à la réputation Michelin aurait des conséquences particulièrement fortes pour le Groupe. Compte tenu de l’actif important que représente le capital marque et réputation pour le Groupe, il est primordial de le protéger.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

La Gouvernance Risque Marques et réputation Michelin est assurée par la Direction Corporate de l’Engagement d’Entreprise et des Marques et la Ligne Business Lifestyle. Elle pilote, avec le support de la Direction Corporate de l’Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité ainsi qu’avec la Direction Juridique du Groupe et son département Propriété Intellectuelle, l’ensemble des actions garantissant la protection de la réputation du Groupe et des marques. Parmi les moyens de protection adéquats, une veille systématique et permanente analyse les différents médias dont Internet et les réseaux sociaux. Il s’agit par ce mécanisme d’identifier et de traiter toute initiative ou commentaire qui pourrait de manière incontrôlée endommager durablement la réputation du Groupe. Par ailleurs, la Charte de bon usage des médias sociaux, qui s’adresse à l’ensemble des employés du Groupe, a été mise à jour en 2022. Elle décrit les règles simples et bonnes pratiques à respecter pour circonscrire les risques liés à l’usage des médias sociaux.

Le dispositif de gestion de crise du Groupe concourt également à la maîtrise de ce risque.

Risque 11 – Engagements de retraite et de prévoyance

Facteurs de risque

Le Groupe a, dans certains pays, des engagements qui font partie des avantages accordés au personnel et qui prennent principalement la forme de régimes de retraite et de prévoyance à prestations définies, non financés, partiellement ou totalement financés. Ces régimes représentent un engagement long terme de versement de prestations. Les paramètres principaux ayant un impact sur l'engagement sont la performance des actifs de couverture pour les régimes financés, les hypothèses actuarielles (dont le taux d'actualisation), les écarts d'expérience, l'évolution de la législation et l'évolution des plans. Une évolution défavorable d'un ou plusieurs de ces éléments pourrait se traduire par une augmentation de l'engagement net et par conséquent pourrait entraîner l'obligation de réaliser des contributions additionnelles pour couvrir cet engagement ou augmenterait les paiements de prestations futures. Les principaux plans de retraite du Groupe dans les pays anglo-saxons sont financés et ont des politiques de couverture du risque de taux d'actualisation ou ont été externalisés auprès d'assureurs.

Spécificité du risque

Les régimes de retraite et de prévoyance à prestations définies du groupe Michelin concernent principalement l'Amérique du Nord et l'Europe. Le montant total de l'engagement au titre des plans de retraites et autres avantages au personnel s'élève à 6,6 milliards € au 31 décembre 2025. En contrepartie, les actifs financiers dédiés s'élèvent à 4,3 milliards €.

Gouvernance et dispositifs de gestion du risque

Une Gouvernance est en place pour ce facteur de risque, assurée par le *Global Employee Benefit Board* (GEBB), co-présidé par la Directrice Financière Déléguée du Groupe et le Directeur du Personnel du Groupe.

La note 8 aux états financiers consolidés présente le détail des provisions pour avantages du personnel, la quantification et le traitement des risques liés à ces engagements. Il est à noter que depuis septembre 2024, la totalité des plans de retraite du Royaume-Uni est en *buy-in* (souscription d'une police d'assurance couvrant en particulier les risques de longévité, inflation et investissement), réduisant ainsi très notablement le risque sur l'engagement net (voir notes 8 et 16 du chapitre 5).

Impact 12 – Sécurité des produits pneumatiques

Facteurs d'impact

Les pneumatiques concentrent le premier risque sécuritaire brut des offres du Groupe et demeurent le cœur de métier historique du groupe Michelin. Doté d'un solide leadership, le Groupe est présent dans le monde entier, sur l'ensemble des secteurs d'activité : automobile, transport routier, marchés de spécialités.

Comme tous les manufacturiers de pneumatiques, au cas où des produits vendus présenteraient des défaillances lors de leur utilisation ou des défauts de conformité avec les dispositions réglementaires, Michelin pourrait être exposé à des risques d'action en responsabilité civile ou à des risques de campagnes de rappel produit. Cet impact comporte donc des facteurs de risques matériels, d'ordre réputationnel et financier pour le Groupe.

Spécificité de l'impact

L'attention portée par le Groupe aux besoins de ses clients et à la qualité de ses produits et services, a fondé la confiance dans la marque Michelin et nourri la performance de l'Entreprise. La Déclaration Qualité, mise à jour en 2021, souligne le fait que « La Qualité demeure critique pour la sécurité de nos produits et services et leur conformité aux exigences applicables ».

Grâce à un processus très robuste de surveillance de la performance de nos produits sur les marchés, Michelin a toujours été proactif et a toujours engagé rapidement les mesures de retrait marché nécessaires en cas de risque pouvant potentiellement impacter la sécurité de nos clients.

C'est également une des promesses inscrites dans la Politique Qualité du Groupe. Le bilan de ces mesures pour 2025 est présenté dans la section 4.10.1.1. Par ailleurs, des mesures d'amélioration des produits sont régulièrement mises en œuvre.

Gouvernance et dispositifs de gestion de l'impact

Une Gouvernance est en place pour ce facteur d'impact : le Board Surveillance de la Performance des Produits, présidé par le Directeur de la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité.

Tous les employés du Groupe, sur l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée, sont impliqués dans la maîtrise de ces impacts :

- la conception et développement des produits sont gérés en mode projet et suivent des procédures précises. Les produits et services sont spécifiés dans un cahier des charges qui comprend les exigences et l'expression des besoins des clients, les impacts potentiels associés à des conditions d'usage particulières ou extrêmes dans les territoires où ils seront commercialisés, et l'ensemble des normes et règlements à appliquer. Les fonctions Recherche Développement Industrialisation et Qualité s'assurent de la robustesse de l'atteinte du cahier des charges au travers, notamment, de simulations et de tests sur les produits ;
- l'ensemble du processus de production est soumis à des procédures d'assurance qualité qui visent à garantir la sécurité du produit et son niveau de performance ;

- des conseils et supports à la bonne utilisation des produits et services tout au long du cycle de vie, sont apportés au travers des documentations techniques et des formations. Michelin anime de manière permanente un programme de formation de ses clients ;
- un réseau de conseillers techniques est présent sur le terrain auprès des clients pour les conseiller, et identifier de possibles évolutions d'usage ;
- un dispositif de surveillance de la performance des produits et services en clientèle et de la satisfaction des

clients permet de capter les signaux faibles. Ce dispositif utilise désormais des outils d'intelligence artificielle, de prédiction et d'alerte, minimisant le temps de détection d'un problème potentiel.

Les dispositions en place font l'objet de certifications par des organismes externes.

Face au risque de rappel et afin de se prémunir contre le risque d'actions en responsabilité civile, le Groupe a souscrit des polices d'assurance spécifiques. Le dispositif d'assurances du Groupe est décrit dans la section 3.1.7.

3.3 **DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF AU PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE**

Parmi les différents objectifs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, cette partie se focalise sur les différentes activités de maîtrise relatives au processus d'élaboration de l'information comptable et financière. Les activités de maîtrise relatives au processus d'élaboration du reporting extra-financier sont explicitées dans le chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

ÉLABORATION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les Gérants sont responsables de la publication d'une information financière et comptable fiable. Pour ce faire, ils s'appuient en particulier sur la Direction des Affaires Comptables ainsi que la Direction du Contrôle de Gestion et la Direction des Relations Investisseurs.

Au sein de l'organisation du Groupe, les équipes comptables dépendent principalement des Régions et des Centres de Services Partagés, tandis que l'analyse de la performance du Groupe est effectuée par les contrôleurs de gestion suivant les segments de reporting.

Des reportings consolidés sont établis mensuellement dans des conditions similaires à celles de la clôture de fin d'exercice. Les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable sont définies au niveau du Groupe et sont mises en place au niveau local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaires physiques (aussi bien pour les actifs immobilisés que pour les stocks), une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes.

L'homogénéité des principes comptables est assurée par la Direction des Affaires Comptables qui est responsable du suivi des évolutions des normes, de la tenue à jour d'une documentation de référence comptable applicable à l'ensemble des filiales du Groupe ainsi que du suivi des questions émanant de ces dernières.

Les données de comptabilité générale et de gestion sont reçues en même temps des filiales. Les systèmes vérifient la cohérence des principaux agrégats (chiffre d'affaires, résultat opérationnel...). Les données de comptabilité générale sont contrôlées pour en vérifier la cohérence, puis consolidées afin de produire les états financiers du Groupe.

Toutes les variations mensuelles produites par reportings consolidés sont analysées. Les écarts entre les données cibles de prévisions et les données réelles, tirés des informations de gestion, sont examinés en détail tous les mois par les Entités Business et le contrôle de gestion Groupe. Ce dernier établit un rapport mensuel à destination de la Gérance et du Comité Exécutif.

À chaque clôture semestrielle et annuelle, les Directeurs de Régions et leurs Directeurs Financiers certifient par écrit qu'à leur connaissance, les comptes des sociétés de leur région reflètent correctement les activités qu'elles exercent. Cette attestation reprend explicitement un certain nombre de points dont le non-respect (textes réglementaires, dispositions contractuelles) ou la survenance (litiges, fraudes) pourrait affecter les états financiers de manière significative. Pour les entités qui ne sont pas rattachées aux Régions, ce sont les Directeurs des Entités du Business concerné et leurs Directeurs Financiers qui signent la lettre d'affirmation décrite ci-dessus.

La Direction des Relations Investisseurs, partie intégrante de la Direction Corporate Finance, est en charge de concevoir et diffuser l'ensemble de la communication financière du Groupe à destination des marchés financiers. Cette communication se fait selon trois vecteurs principaux :

- le Document d'enregistrement universel ;
- les communiqués à caractère financier ;
- les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et investisseurs.

La conception du Document d'enregistrement universel est coordonnée par la Direction des Relations Investisseurs et validée par les Gérants, avec une forte contribution de la

Direction Corporate Juridique et de la Direction Corporate du Développement Durable et de l'Impact. Sa rédaction fait appel à de nombreux intervenants, experts dans leur domaine, contribuant à la richesse et à la qualité des informations données.

Les communiqués à caractère financier sont préparés par le Directeur des Relations Investisseurs ; ceux relatifs aux annonces de résultats sont également revus par le Comité d'Audit ainsi que le Conseil de Surveillance.

Les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et les investisseurs sont directement élaborés par la Direction des Relations Investisseurs.

PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

Les managers du Groupe peuvent, au travers des outils de pilotage de leurs activités, détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités réalisées par leurs experts métier. Les informations issues des systèmes de gestion sont analysées par les équipes de contrôle de gestion et diffusées auprès des managers concernés qui disposent ainsi de tableaux de bord pour gérer leurs activités. Un tableau de bord existe également pour le Comité Exécutif Groupe afin de lui rendre compte de l'activité mensuelle du Groupe. Trimestriellement, les résultats sont également présentés au Conseil de Surveillance, sous un format

adapté. La Direction Corporate Finance assure la pertinence et la cohérence de ces données de gestion.

La Direction Opérationnelle du Traitement de l'Information a la charge de piloter la politique des systèmes d'information et des moyens informatiques. Des procédures de contrôle interne définissent les règles en matière d'accès et de protection des informations, de développement des applications, d'organisation et de séparation des fonctions entre développement, industrialisation et production.

DÉMARCHES RÉCURRENTES D'ÉVALUATION DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les auto-évaluations

Le contrôle interne sur le risque comptable et financier est rattaché à la Direction Corporate Finance afin de pérenniser les travaux de mise en conformité avec la loi de Sécurité Financière. Ce département est chargé de l'ensemble de l'animation du contrôle interne et du pilotage des travaux sur le « contrôle interne financier », afin de fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières et la sauvegarde des actifs du Groupe.

Il mène les travaux de définition des standards de contrôle interne, coordonne et met en place les outils informatiques et fonctionnels de gestion du dispositif, en liaison avec la Direction Corporate de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité.

Il assiste le réseau des contrôleurs internes, réparti dans les Régions et les principaux domaines d'activité, dans la mise en œuvre de ce dispositif.

Il a un rôle :

- d'homogénéisation et de formation aux meilleures pratiques de contrôle interne des correspondants des Régions ;

- d'actualisation permanente des risques clés par processus ;
- de définition des points de contrôle clés avec les propriétaires des processus concernés ;
- de rédaction des référentiels et manuels de contrôles et de tests de contrôle interne ;
- d'identification de la cartographie d'application des points de contrôle dans les différentes organisations du Groupe ;
- d'animation des responsables des Régions et domaines concernés ;
- de structuration du réseau ;
- d'interface avec les autres acteurs des processus impliqués (propriétaires de processus, Gestion du Risque, Audit Interne, audit externe...) ;
- de conseils lors de la mise en place de projets, de programmes de transformation.

Pour les sociétés ou les groupes de sociétés acquis par croissance externe et consolidés par intégration globale, un diagnostic d'audit post-acquisition est d'abord réalisé. Un plan de déploiement de la gestion du Contrôle Interne est adapté, en fonction de différentes caractéristiques des sociétés nouvelles : présence d'activités industrielles, commerciales ou financières, système d'information, localisation géographique, organisation et gouvernance, matérialité des états financiers, environnement de contrôle et culture de chaque entité.

Une première auto-évaluation du niveau de contrôle interne est opérée avec les nouvelles équipes intégrées de manière à accompagner les attentes et d'expliquer le sens du dispositif de contrôle interne attendu. Les plans d'action associés sont élaborés avec les équipes concernées afin de leur permettre de s'approprier la démarche et les outils associés.

Le périmètre de réalisation de ce dispositif financier d'auto-évaluation concerne potentiellement les 16 processus suivants :

- les achats (de la commande au paiement du fournisseur) ;
- les ventes (de la commande passée par le client au règlement) ;
- la gestion du crédit client ;
- la gestion des stocks (matières premières, semi-finis, pièces de rechange et produits finis) ;

Les revues des contrôleurs internes

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être testées dans tous les sites au minimum une fois tous les quatre ans. Une fréquence plus courte peut être adoptée, si nécessaire, en fonction du niveau de risque. Les tests réalisés par le réseau des contrôleurs internes sont

Les plans d'action

Un plan d'action doit être établi pour répondre aux axes de progrès identifiés, dans chacune des sociétés et mis en œuvre par les équipes opérationnelles. Plus généralement, cette action s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue des processus, prenant également en compte les travaux des audits externes et internes. Il est à noter que ce dispositif d'auto-évaluation et de tests porte sur les cinq composantes clés du dispositif de contrôle interne tels que définis par le *Committee of Sponsoring Organization of the*

- la valorisation des stocks ;
- le financement du Groupe et la gestion des risques financiers ;
- la gestion des échanges intragroupe (application des prix de transfert, éliminations des soldes intragroupe) ;
- la gestion et l'administration des systèmes d'information (contrôles généraux informatiques) ;
- la clôture des comptes ;
- la gestion des projets et des immobilisations ;
- les impôts et taxes ;
- la gestion des personnes (rémunération, avantages au personnel et déplacements) ;
- la consolidation des comptes ;
- la communication financière ;
- les fusions/acquisitions/désinvestissements et leur intégration dans le Groupe ;
- le traitement des affaires douanières (couverture du processus de gestion douanière du Groupe, traitement des imports/exports, supervision des transitaires, organisation des pouvoirs et délégations, documentation douanière, etc.).

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être auto-évaluées et complétées chaque année par tous les opérationnels concernés au sein des sociétés rentrant dans le cadre du dispositif.

partagés avec les auditeurs externes des différentes sociétés du Groupe, afin que ces derniers capitalisent sur ces travaux et renforcent leurs propres diligences d'audit externe.

Treadway Commission (COSO) : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, et pilotage du contrôle interne.

L'horizon de résolution des plans d'action est en général de deux ans pour une large majorité des non-conformités (hors problématiques liées aux systèmes d'information qui nécessitent des durées et des ressources plus importantes). Des mesures compensatoires sont mises en place dans l'intervalle pour atténuer l'exposition aux risques.



CHAPITRE 04

RAPPORT DE DURABILITÉ

PRÉFACE	168	ENJEUX GOUVERNANCE	286
4.1 Informations générales	169	4.11 Conduite des affaires (G1)	286
ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX	192	ANNEXES	294
4.2 Changement climatique (E1)	192	ANNEXE A – Informations complémentaires au titre du Code de commerce du droit français (article L. 22-10-35)	294
Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	193	ANNEXE B – Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques requis par d'autres actes législatifs de l'UE	295
Atténuation du changement climatique	199	ANNEXE C – Taxonomie européenne (tableaux)	302
Adaptation au changement climatique	213	ANNEXE D – Tableau des Exigences de publication	306
4.3 Pollution (E2)	216	Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	312
4.4 Ressources hydriques (E3)	229		
4.5 Biodiversité & écosystèmes (E4)	236		
4.6 Utilisation des ressources et économie circulaire (E5)	247		
4.7 Taxonomie européenne	256		
ENJEUX SOCIAUX	261		
4.8 Personnel de l'Entreprise (S1)	261		
4.9 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2)	272		
4.10 Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)	279		

PRÉFACE



TROIS QUESTIONS À YVES CHAPOT, CO-GÉRANT ET DIRECTEUR FINANCIER

Il s'agit du deuxième rapport de durabilité du groupe Michelin dans le cadre de la mise en œuvre de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) de l'Union européenne. Quels enseignements avez-vous tiré de la première édition ?

Avec la CSRD, le rapport de durabilité du groupe Michelin a gagné en impact et en visibilité. En effet, une approche sélective des enjeux les plus importants a mis en lumière de manière ordonnée et chiffrée notre performance. La CSRD permet de collecter des données sur l'ensemble du périmètre du Groupe et de se focaliser sur nos politiques et actions clés – l'ensemble ayant été audité par nos Commissaires aux Comptes.

Il reste que la première année de reporting fut un exercice complexe et chronophage pour les équipes. En effet, les standards (ESRS) complexes et difficiles à interpréter risquent de diluer les messages importants liés à notre stratégie et à nos actions de durabilité. Il est critique dans le contexte actuel de préserver un « fair level playing field » entre entreprises afin de ne pas pénaliser celles obligées de publier au titre de la CSRD. C'est la raison pour laquelle nous soutenons le processus de simplification Omnibus, en cours au niveau de l'Union européenne qui vise à réconcilier objectifs ambitieux et impératifs de compétitivité.

Ce qu'il nous faut retenir du rapport de durabilité 2024, ce sont les nombreux retours positifs de la part de nos parties prenantes, notamment les investisseurs et les organisations non gouvernementales. Nos parties prenantes ont souligné la qualité et la richesse des données de notre publication, qui témoigne du niveau de maturité du Groupe sur les sujets matériels.

Quels sont les apports, selon vous, de l'application de cette directive européenne sur la transparence des données de durabilité ?

Les apports de la CSRD en termes de transparence des données sont positifs et bienvenus. Cette directive, en formalisant la collecte, la présentation des données de durabilité et imposant un contrôle par un tiers externe, permet de fournir aux investisseurs et à toutes les autres parties prenantes des informations pertinentes, comparables et fiables. Cette avancée favorise également un alignement souhaité entre informations extra-financières et financières, qui participe à une compréhension consolidée de la performance des entreprises, et à terme à un pilotage plus fin de nos activités.

Nous avons néanmoins pu constater après cette première année d'exercice des divergences dans son application, soit de la part des entreprises, soit du fait du défaut de transposition de la CSRD dans certains pays de l'Union européenne. Il est indispensable que cette publication permette, à terme, une comparaison objective de notre performance de durabilité par rapport à d'autres acteurs industriels comparables.

Quels sont les éléments saillants à retenir dans ce rapport de durabilité 2025 ?

Le rapport 2025 met en lumière nos facteurs de différenciation et notre trajectoire de progrès. Michelin a en effet progressé aussi bien dans le domaine environnemental (réduction de 12 % de nos prélèvements en eau par rapport à 2024), ou dans le champ social (collaboration continue avec *Fair Wage Network* ou l'amélioration de la promotion sociale interne). Le triple A du *Carbon Disclosure Project* constitue également une reconnaissance du travail des équipes Michelin à travers le monde. De nouveaux produits, combinant durabilité, efficacité énergétique et niveau d'abrasion inégalés, contribuent également à cette performance.

Je souhaiterais souligner un dernier point : Michelin est convaincu du rôle sociétal que les entreprises doivent jouer pour apporter des réponses collectives aux défis d'aujourd'hui. Ce rapport met en lumière les actions du Groupe en faveur de ses employés, mais aussi auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

4.1 **INFORMATIONS GÉNÉRALES**

4.1.1 **BASE GÉNÉRALE POUR LA PRÉPARATION DU RAPPORT DE DURABILITÉ**

Contexte

Ce rapport de durabilité a été établi sur le périmètre de consolidation financière de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) (ci-après, le « Groupe » ou « Michelin »). Ce rapport annuel couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025. Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication de ce rapport de durabilité a été autorisée par la Gérance le 11 février 2026.

Il a été établi dans le cadre de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*), telle que transposée en droit français par l'ordonnance de transposition n° 2023-1142 du 6 décembre 2023. Il a été préparé en application des *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) (version définitive publiée en langue française en décembre 2023).

04

Périmètre du rapport de durabilité

Le périmètre de ce rapport de durabilité repose sur la consolidation financière du Groupe. Les indicateurs quantitatifs couvrent les sociétés consolidées par méthode globale (sauf exception citée dans les sections thématiques du présent rapport de durabilité).

Les sociétés consolidées par mise en équivalence ne sont pas incluses dans le périmètre du rapport de durabilité, le Groupe n'exerçant pas un contrôle opérationnel exclusif sur ces sociétés. Néanmoins, conformément au *GHG Protocol*, les

émissions de CO₂e de ces sociétés sont comptabilisées dans le CO₂e Scope 3 (catégorie 15) du Groupe.

Ce rapport de durabilité couvre la chaîne de valeur en amont et en aval de Michelin, comprenant notamment ses fournisseurs, ses opérations en propre, y compris ses activités de distribution, ses employés et ses clients (voir la section 4.1.3.1 ci-après pour une présentation de la couverture par ce rapport de durabilité de la chaîne de valeur).

Méthodologie de calcul des indicateurs et principales estimations

Principales estimations

Les indicateurs quantitatifs présentés dans ce rapport de durabilité sont calculés sur la base de données réelles, à l'exception des indicateurs ci-dessous qui sont un composite de données réelles et/ou estimées :

- consommation d'eau : cet indicateur a été calculé sur la base des prélèvements réels, desquels sont soustraits les rejets d'eau mesurés, ou estimés lorsque des compteurs de rejets d'eau ne sont pas encore en place (voir 4.4.4.3) ;

Évolutions méthodologiques 2024 – 2025

- consommation d'eau : l'installation progressive des compteurs de rejets d'eau permet de fiabiliser les valeurs publiées. Les valeurs concernées de 2024 ont été modifiées en conséquence (voir 4.4.4.3) ;
- énergie renouvelable : la méthodologie de calcul a évolué en 2025. Les valeurs concernées de 2024 ont été recalculées en conséquence (voir 4.2.9.5) ;

- CO₂e, Scope 3 : les indicateurs sont calculés en application des préconisations du *GHG Protocol*. Ces émissions sont calculées sur la base de données réelles du Groupe et d'estimations, issues des données primaires des fournisseurs et clients, ainsi que de bases de données externes, ce qui induit une incertitude inhérente à la méthode utilisée.

- CO₂e scope 3 catégorie 3 : de nouveaux facteurs d'émission pour les produits liés à l'industrie pétrolière ont été pris en compte en 2025. Les valeurs concernées de 2019 (référence), de 2023 et 2024 ont été recalculées en conséquence (voir 4.2.9.6) ;
- CO₂e scope 3 catégorie 11 : la méthodologie de calcul a évolué en 2025. La valeur de 2024 a été recalculée en conséquence (voir 4.2.9.6).

Contexte évolutif des standards de reporting en matière de durabilité

Au-delà de ce rapport de durabilité préparé sur la base des ESRS, le Groupe observe l'émergence de standards internationaux de reporting de durabilité et des attentes des parties prenantes (notamment les standards de reporting GRI et les *IFRS Sustainability Disclosure Standards* S1 ⁽¹⁾ et S2 ⁽²⁾, les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) incorporé dans les standards de l'ISSB.

Pour l'année 2025, ce rapport de durabilité a été préparé dans un contexte réglementaire plus instable qu'en 2024.

Au 31.12.2025, un processus de refonte des ESRS est en cours et un nouvel acte délégué sur la taxonomie, publié en juillet 2025, attend son entrée en vigueur.

Dans ce cadre incertain et conscient du fait que les standards ESRS sont en cours de simplification, le Groupe a préparé ce rapport de durabilité en application des ESRS actuellement en vigueur, et du même cadre juridique que celui applicable en 2024 en ce qui concerne la taxonomie (voir la section 4.7.1 ci-dessous).

4.1.2 GOUVERNANCE DES ENJEUX DE DURABILITÉ

4.1.2.1 La composition et les attributions des organes d'administration, de direction et de surveillance

Les caractéristiques des organes d'administration, de direction et de surveillance (incluant notamment leurs composition, compétences et expertises, formations et attributions) de la CGEM sont détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (voir chapitre 2, sections 2.1 et 2.2 du présent document).

Le Conseil de Surveillance a notamment constitué un Comité d'Audit et un Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Comité RSE), présidés par des membres indépendants du Conseil.

Le Conseil de Surveillance est constitué de 11 membres, tous non-exécutifs. Les informations ci-dessous sont établies à partir de sa composition au 31 décembre de l'exercice reporté, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise précité et résultant des décisions des organes compétents de la CGEM (Conseil de Surveillance, Assemblée générale des actionnaires). Elles concernent les proportions des membres du Conseil de Surveillance de la CGEM en matière de mixité de genre et de nationalité (autre aspect de diversité dont tient compte la CGEM) :

ESRS2 GOV-1 Conseil de Surveillance	2024	2025
Nombre total de membres au sein du Conseil de Surveillance	11	11
Nombre de membres exécutifs au sein du Conseil de Surveillance	0	0
Nombre de membres non exécutifs au sein du Conseil de Surveillance	11	11
Nombre de femmes membres au sein du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾	5	5
Pourcentage de femmes membres au sein du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾	45,5 %	45,5 %
Nombre de membres au sein du Conseil de Surveillance issus d'autres aspects de la diversité ⁽²⁾	3	3
Pourcentage des membres au sein du Conseil de Surveillance issus d'autres aspects de la diversité ⁽²⁾	27,3 %	27,3 %
Nombre de membres indépendants au sein du Conseil de Surveillance ⁽³⁾	8	8
Pourcentage de membres indépendants au sein du Conseil de Surveillance ⁽³⁾	72,7 %	72,7 %

(1) Le pourcentage du nombre de femmes rapporté au nombre total de membres du Conseil de Surveillance. Cette méthode est différente de celle utilisée pour établir la proportion présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de Surveillance, en application des articles L. 22-10-74 et L. 226-4-1 du Code de commerce, calculée sans comptabiliser les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

(2) Basé sur la mixité de nationalité. Cette proportion est calculée par le pourcentage du nombre de membres non-français rapporté au nombre total de membres du Conseil de Surveillance.

(3) Les informations requises concernent la proportion de membres indépendants composant le Conseil de Surveillance de la CGEM. Cette proportion est calculée par le pourcentage du nombre de membres indépendants rapporté au nombre total de membres du Conseil de Surveillance. Cette méthode est différente de celle utilisée pour établir la proportion présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de Surveillance, calculée en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées émis par l'AFEP et le MEDEF et auquel se réfère la CGEM, qui ne comptabilise pas les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

(1) IFRS Sustainability Disclosure Standard S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information.

(2) IFRS Sustainability Disclosure Standard S2 – Climate-related Disclosures.

4.1.2.2 Le rôle clé des organes d'administration, de direction et de surveillance

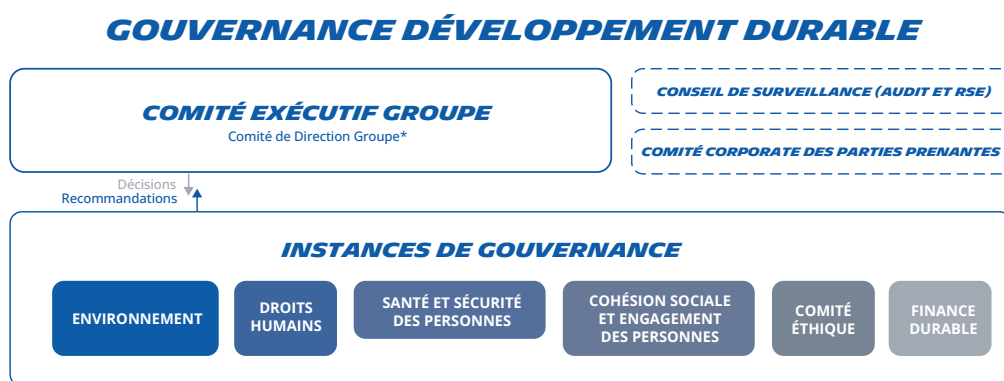
Les missions du Comité d'Audit et du Comité RSE du Conseil de Surveillance en matière de durabilité sont définies dans leur Règlement intérieur respectif et sont rappelées dans les sections 2.2.1, 2.2.9 et 2.2.11 du chapitre 2 du présent document. Les actions réalisées par ces comités au cours de l'exercice reporté sont présentées dans les sections précitées.

Le Comité RSE du Conseil de Surveillance joue un rôle de supervision sur les questions de durabilité ⁽¹⁾. Il examine tous les quadrimestres la stratégie, les ambitions, les politiques et les engagements en matière de durabilité. À ce titre, le Comité RSE, en coordination avec le Comité d'Audit du Conseil de Surveillance, s'assure notamment que le Groupe procède, en application du principe de double matérialité, à une analyse des Impacts, Risques et Opportunités (IRO) ayant une influence sur le Groupe ou sur l'environnement et la société.

En 2025, les thèmes suivants ont été abordés par le Comité RSE du Conseil de Surveillance : réglementation RSE et compétitivité, plan climat, stratégie d'entreprise citoyenne, stratégie sur l'eau, éthique de l'IA, économie circulaire et dialogue social. Par ailleurs, un compte-rendu de la réunion annuelle avec le Comité Corporate des Parties Prenantes a été partagé en Comité RSE.

Le Groupe a mis en place une organisation dédiée au développement durable, qui assure le contrôle des risques et pilote le progrès relatif aux enjeux de durabilité ressortant de l'analyse de double matérialité. Cette organisation repose sur l'articulation entre quatre instances : le Comité Exécutif Groupe (CEG), le Comité de Direction Groupe (CDG), les Gouvernances Environnementales et Sociales, et les comités domaines ou opérationnels au sein du Groupe.

04



* Comité de Direction Groupe = Comité Exécutif Groupe + Directions suivantes : Juridique, Achats, Finance, Système d'Information, Contrôle Interne – Audit & Qualité, Stratégie, Supply Chain, Corporate Business Services, les Régions Chine et Amérique du Nord.

Le pilotage des enjeux de durabilité – stratégie, politique et ambitions, engagements, feuilles de route, cibles et indicateurs – se structure autour de six domaines et mécanismes de gouvernance associés : Environnement, Droits Humains, Santé et Sécurité des Personnes, Cohésion Sociale et Engagement des Personnes, Finance Durable et Éthique. Elle est mise en œuvre par les instances ci-après décrites.

Le Comité Exécutif Groupe (CEG), incluant les 2 Gérants :

- oriente et porte l'approche « Tout Durable » du Groupe. À ce titre, il dispose d'une vision transverse des enjeux de durabilité ;
- examine et approuve les ambitions liées à ces enjeux ;
- est informé de la synthèse présentée au Comité de Direction Groupe par les différentes gouvernances et le Comité Éthique Groupe, permettant ainsi la revue des ambitions, politiques, engagements et objectifs du Groupe en matière de durabilité ;

- est informé par les présidents des Gouvernances et du Comité Éthique Groupe des éventuelles difficultés liées à la mise en œuvre des plans d'action consécutifs aux audits internes.

En 2024, le CEG a validé la matrice de double matérialité.

Le Comité de Direction Groupe (CDG), incluant le CEG :

- examine une fois par an une synthèse des Gouvernances et du Comité Éthique Groupe préparée par le Directeur Développement Durable et Impact. Cette synthèse comprend, le cas échéant, les défaillances relatives aux plans d'actions déployés à la suite d'audits et le retard dans l'exécution des feuilles de route ;
- dans ce cadre, le CDG arbitre, le cas échéant, l'allocation des ressources nécessaires à l'exécution des missions des Gouvernances et du Comité Éthique Groupe. Il assure la cohérence entre l'approche « Tout Durable » et les ambitions liées aux transformations du Groupe.

(1) Voir 4.1.3.2 sur le rôle de consultation du Comité Corporate des Parties Prenantes.

Les Gouvernances et le Comité Éthique Groupe, se réunissant à un rythme régulier⁽¹⁾ :

- déterminent les sujets à proposer pour validation auprès du CEG, en particulier les ambitions du Groupe, ses engagements significatifs et les sujets stratégiques émergents ;
- examinent et valident les orientations stratégiques et leur caractère prioritaire, les politiques et les engagements proposés par les comités domaines (pour la Gouvernance Environnement) ou par les comités opérationnels (pour les autres gouvernances) ;
- garantissent la capacité à conduire des feuilles de route (livrables, calendrier, adéquation des ressources disponibles et résultats obtenus) ;
- alertent les Gérants, le cas échéant, sur les défaillances des plans d'actions déployés à la suite d'audits et le retard dans l'exécution des feuilles de route et proposent les mesures correctives pertinentes. Ces éléments sont repris dans la synthèse faite au CDG.

Les comités domaines et opérationnels :

- proposent les ambitions, les politiques et les engagements du Groupe aux Gouvernances et au Comité Éthique Groupe ;
- proposent les orientations stratégiques et leur caractère prioritaire, les politiques et les engagements, et les

présentent pour validation aux Gouvernances ou au Comité Éthique Groupe ;

- pilotent et assurent la responsabilité des feuilles de route et plans d'action à la suite d'audits en particulier sur les impacts, risques et opportunités (IRO), et les présentent aux Gouvernances ou au Comité Éthique Groupe ;
- garantissent que les initiatives et projets majeurs sont en adéquation avec les ambitions, les politiques et les engagements du Groupe ;
- identifient les nouvelles compétences nécessaires au déploiement des feuilles de route ;
- effectuent une veille externe des normes et bonnes pratiques en matière de durabilité.

De plus, pour enrichir et ajuster les orientations, le cas échéant, le Groupe s'appuie sur des consultations régulières des parties prenantes.

Les enjeux reliés aux impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double matérialité sont tous associés à une gouvernance. À terme, le Groupe vise à transférer progressivement le pilotage des indicateurs en matière de durabilité aux responsables opérationnels, au même titre qu'ils pilotent les indicateurs opérationnels et financiers.

4.1.2.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation

Depuis plusieurs années et comme en 2024, afin d'assurer une convergence forte avec les performances en matière de durabilité du Groupe, les rémunérations variables 2025 à court terme (annuelle) et à long terme (pluriannuelle) des Gérants ont été soumises à des critères ESG, avec les valeurs suivantes :

Rémunération variable annuelle

20 % de cette rémunération annuelle dépend d'objectifs de performance ESG. Deux objectifs concernent les Personnes (taux d'accidentologie et taux de féminisation) et un concerne la Planète (émissions de CO₂e scopes 1 et 2). Les objectifs accidentologie et émissions de CO₂e sont partagés par l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable annuelle, via le « Bonus Groupe ».

Rémunération variable pluriannuelle

Elle est versée sous forme d'actions de performance. 40 % de cette rémunération dépend d'objectifs de performance

ESG. Deux objectifs (20 % chacun) concernent la Planète (l'amélioration de la résistance au roulement (RR) et le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR)) et un objectif concerne les Personnes (20 %) (le taux d'engagement des employés du Groupe). Ces critères ESG sont partagés avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles au plan d'actions de performance de Michelin.

Les mécanismes d'incitation liés aux questions de durabilité sont intégrés dans les politiques de rémunération des organes d'administration, de direction et de surveillance.

Les critères des rémunérations variables des Gérants sont définis par le Conseil de Surveillance.

Ces informations sont établies à partir des informations sur la rémunération des Gérants pour l'exercice reporté, présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de Surveillance.

(1) Trimestriel pour les gouvernances environnement, finance durable et le Comité Éthique ; deux fois par an pour les Gouvernances Santé et Sécurité des Personnes, Droits Humains et Cohésion sociale & Engagement des personnes.

4.1.2.4 Déclaration de vigilance raisonnable

Comme chaque année depuis 2017, Michelin répond aux exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance par la rédaction d'un Plan de vigilance⁽¹⁾, qui traduit son engagement de durabilité vis-à-vis de ses parties prenantes⁽²⁾. Il identifie les risques du Groupe et de sa chaîne de valeur et détaille les mesures mises en place pour prévenir et atténuer les atteintes graves à l'environnement, à la santé/sécurité et aux droits humains.

Le Plan de vigilance est aussi l'occasion d'approfondir année après année l'exercice de sa diligence raisonnable

auprès de ses sous-traitants, dans une démarche de progrès continu. Il s'appuie sur l'analyse de double matérialité, y compris sur des risques en deçà du seuil de matérialité.

Le Plan de vigilance s'articule avec les politiques qui fondent la démarche de développement durable du Groupe, notamment le Code d'éthique, les Principes des Achats, le Code de conduite des relations fournisseurs, les politiques Santé, Environnement, Relations sociales, Diversité et Inclusion, et Droits humains.

Éléments essentiels de la vigilance raisonnable	Enjeux	Sections dans le rapport de durabilité	Sections dans le plan de vigilance
a) Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique		4.1 Informations générales, 4.1.3 Stratégie	Introduction : Généralités – Gouvernance du Plan de Vigilance
b) Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable		4.1 Informations générales, 4.1.3 Stratégie	Introduction : Généralités – Dialogue avec les Parties Prenantes
		4.1.4 Analyse de double matérialité	Introduction : Généralités – Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques relative au devoir de vigilance
	ESRS E1 – Changement climatique	4.2 Changement climatique	Impact global sur le changement climatique et plan de transition Impact de nos activités sur le changement climatique (scopes 1 & 2) Impact du scope 3 sur le changement climatique
	ESRS E2 – Pollution (dont TRWP)	4.3 Pollution	Risque de pollution de l'air et de l'eau
	ESRS E3 – Ressources hydriques	4.4 Ressources hydriques	Consommation d'eau
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes	4.5 Biodiversité & écosystèmes	Risque d'atteinte à la biodiversité (dont engagements Michelin Act4Nature à l'horizon 2030)
d) Agir pour remédier à ces impacts négatifs	ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire	4.6 Utilisation des Ressources et Économie Circulaire	Épuisement des ressources Réduire et valoriser les déchets Utilisation de ressources
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer			Discrimination et harcèlement Liberté d'association Protection des données personnelles Salaire décent et protection sociale Accidents du travail Exposition à des produits chimiques Mal-être au travail Risque en matière de sûreté des salariés
	ESRS S1 – Personnel de l'Entreprise (dont formation des salariés)	4.8 Personnel de l'Entreprise	
		4.9 Travailleurs de la chaîne de valeur	Non-respect des droits humains chez nos fournisseurs Risques liés aux pratiques RSE des fournisseurs
		4.11 Conduite des affaires	Mécanismes d'alerte et de recueil des signalements

(1) <https://www.michelin.com/investisseurs/rapport-annuel-documents-legaux-reglementes>.

(2) En 2025, comme en 2024, l'élaboration et le suivi du Plan de vigilance sont coordonnés par la Direction Corporate du Développement Durable et de l'Impact (DCDI) qui anime un Comité de Pilotage « Devoir de vigilance » impliquant les départements des Risques, de l'Audit Interne, des Achats, de la Santé et Sécurité, des Ressources Humaines, du Juridique et de la Compliance.

4.1.2.5 Gestion des risques et contrôle interne concernant l'information de durabilité

Le reporting extra-financier a été incorporé dans le dispositif de gestion des risques du Groupe depuis 2022 (voir Chapitre 3, Gestion des Risques, dans le présent document). Les principaux jalons de cette intégration ont été :

- création de la Gouvernance Finance Durable en 2022, présidée par le Gérant non-Commandité ;
- deux audits internes menés en 2022 et 2023 sur la fiabilité du reporting extra-financier, commandités par le Gérant non-Commandité. Ces deux audits ont donné lieu au lancement de deux plans d'action ;
- création du risque de « non-sincérité du reporting extra-financier » dans la base des risques du Groupe en 2023 ; à ce titre, ce risque est intégralement inclus dans le dispositif de gestion des risques du Groupe ;
- déploiement d'un dispositif de contrôle interne en 2024 pour la partie aval du processus d'élaboration du reporting extra-financier.

La méthode générique d'évaluation et de priorisation des risques Groupe est décrite dans le Chapitre 3. Concernant plus précisément le risque de non-sincérité du reporting extra-financier, une méthode a été définie lors des audits susmentionnés avec la construction d'une matrice d'évaluation et de priorisation des indicateurs extra-financiers, selon 2 axes : l'enjeu, et la vulnérabilité à chaque étape du reporting (définition, périmètre, captation, collecte, contrôle, consolidation et publication).

Plusieurs plans d'actions ont été lancés afin d'atténuer les risques identifiés par les audits internes : la mise en assurance qualité du reporting (quantitatif et qualitatif), la mise à plat et outillage du processus de reporting, le recensement et identification de la matérialité de toutes les filiales, et le design du dispositif de contrôle interne. La bonne exécution de ces plans d'actions fera l'objet d'un audit de suivi en 2026.

Les fondamentaux et le contrôle de la donnée de durabilité font désormais partie intégrante des campagnes de contrôle interne du Groupe. Comme décrit au Chapitre 3 du présent DEU, le contrôle interne est réalisé par le biais d'auto-évaluations (première ligne de défense) et de tests (deuxième ligne de défense), ce qui peut mener à l'identification de non-conformités. Celles-ci donnent lieu à des plans d'actions lancés dans les 3 mois suivant leur identification. Ces plans d'actions sont menés à bien par les opérationnels. Leur pertinence et achèvement sont validés par les équipes Contrôle Interne Groupe. L'efficacité des plans d'action est mesurée l'année suivante, via l'indicateur de performance des plans d'action du contrôle interne.

Les résultats du contrôle interne et l'efficacité des plans d'actions associés font l'objet d'une présentation au Comité d'Audit chaque année au mois d'avril pour l'année N - 1.

À noter, enfin, que les enjeux matériels identifiés lors de l'analyse « double matérialité » menée en 2024 ont fait l'objet d'une analyse d'écart avec le portefeuille des risques et impacts suivis par le Groupe dans son dispositif de gestion des risques, garantissant ainsi la bonne articulation et l'exhaustivité des deux démarches.

4.1.3 STRATÉGIE

4.1.3.1 Le développement durable au cœur de la stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur de Michelin ⁽¹⁾

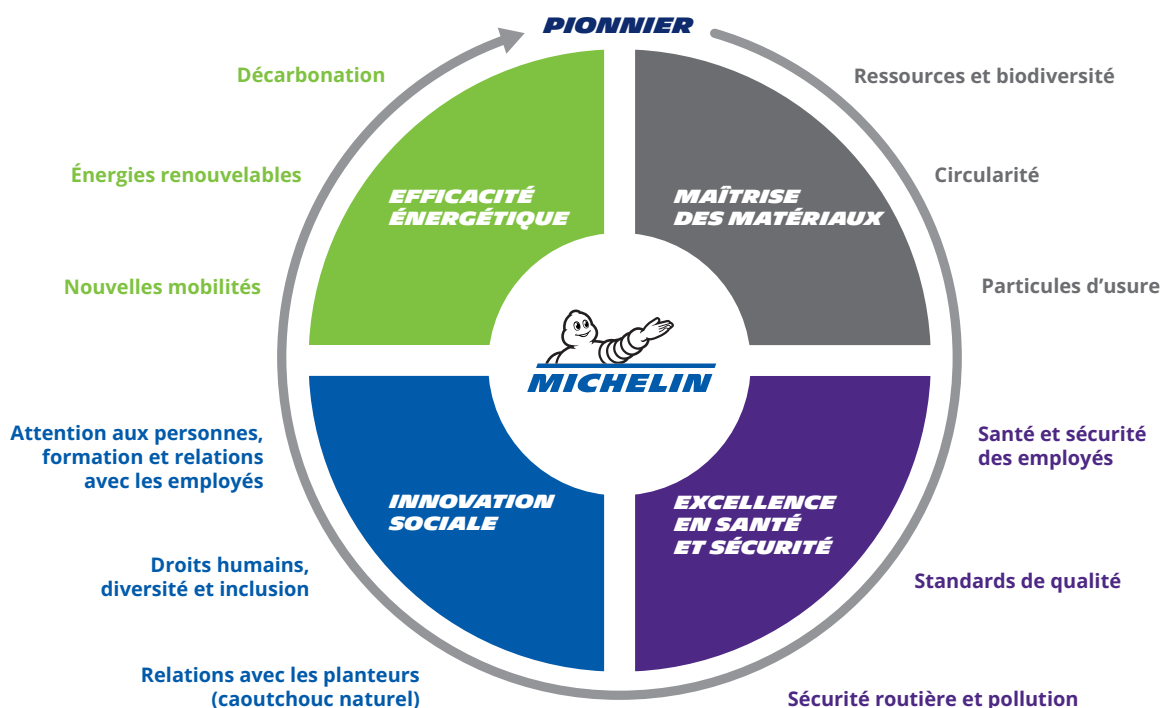
Depuis 130 ans, la puissance d'innovation du Groupe a fait de Michelin un leader dans le domaine du pneumatique. Sa maîtrise ultime de la matière et sa capacité à agencer plusieurs matériaux pour créer des solutions composites font de Michelin un leader mondial qui contribue significativement au progrès humain et à un monde plus durable.

En 2021, Michelin a lancé son plan stratégique « Michelin in Motion » qui fixe une feuille de route pour 2030 et des ambitions pour 2050 : en effet, le Groupe oeuvre pour que « *demain, tout soit durable chez Michelin* ». Cette vision de l'avenir, ancrée dans notre histoire, irrigue dès à présent nos décisions cherchant un équilibre optimal entre enjeux humains, enjeux économiques et enjeux environnementaux.



04

Au cours de 2025, Michelin a travaillé avec ses Parties Prenantes sur l'expression des éléments de durabilité qui lui sont spécifiques et sur lesquels il a un impact positif fort. Quatre marqueurs ont été retenus : **l'efficacité énergétique, la maîtrise des matériaux, l'innovation sociale et l'excellence en santé et sécurité des Personnes**. Ancrés dans l'histoire du Groupe, ils sont désormais intégrés à sa feuille de route pour orienter les décisions stratégiques.

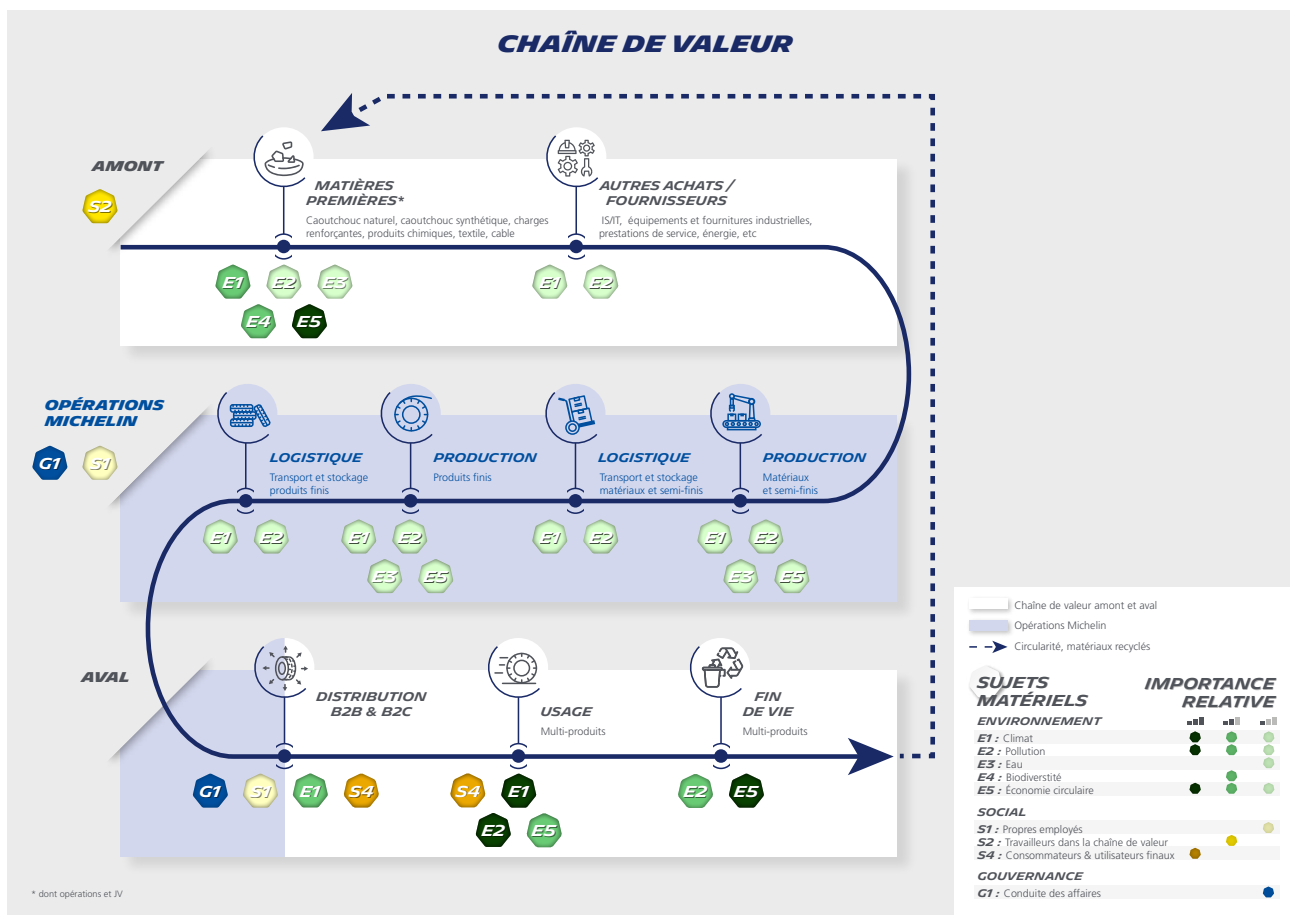


(1) Voir chapitre 1 de ce DEU pour une présentation de la stratégie et modèle d'affaires de Michelin.

Chaîne de valeur de Michelin

La stratégie « Tout Durable » s'inscrit au sein d'une chaîne de valeur globalisée qui se déploie depuis l'achat des matières premières et de services, jusqu'à la distribution, l'usage et la fin de vie des produits. Dans le cadre du

reporting de durabilité, chacune de ces étapes a été analysée à la lumière de la double matérialité. Le schéma ci-dessous positionne ainsi l'importance relative des sujets en fonction de leur matérialité, tout au long de la chaîne de valeur du Groupe :



4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes au sujet de la durabilité

Par « parties prenantes », le Groupe entend les personnes ou groupes de personnes impactés par son activité ou pouvant l'impacter en retour, afin de prendre en compte leurs besoins et attentes dans la stratégie du Groupe.

La construction d'une relation de confiance entre Michelin et ses parties prenantes constitue une opportunité pour le Groupe de mieux anticiper et ajuster ses engagements et actions en faveur du développement durable, et de contribuer au renforcement de sa démarche de vigilance.

Le schéma suivant illustre l'écosystème des parties prenantes de Michelin :



Michelin entretient de longue date un dialogue soutenu avec l'ensemble de ses parties prenantes, dont chaque catégorie (voir illustration) fait l'objet chaque année de contacts formalisés, réguliers, organisés par les différents départements du Groupe, tant au niveau central que local.

En ce qui concerne les représentants du personnel et le reporting de durabilité en particulier, Michelin a consulté le Comité d'Entreprise Européen sur le sujet le 21 octobre 2025.

Le tableau suivant détaille les activités de Michelin avec ses nombreuses parties prenantes en 2025 :

Pourquoi et avec qui le Groupe s'engage ?	Comment ? Sur quels sujets ?	Initiatives 2025 – Prise en compte de l'intérêt des parties prenantes
Comité Corporate des Parties Prenantes		
Depuis 2016, ce Comité joue un rôle de miroir de la société civile, un think-tank au service du Groupe et de ses dirigeants. Il enrichit la vision « Tout Durable » de Michelin (perception, anticipation des nouvelles attentes des défis sociétaux), y compris en intégrant les avis et recommandations des parties prenantes dans les politiques et actions du Groupe. Pour la première fois en 2025, une réunion d'engagement des Parties Prenantes au niveau régional a eu lieu en Chine et au Mexique.	■ Rencontre annuelle organisée entre le Comité Exécutif Groupe et le Comité des Parties Prenantes (1 jour et demi). ■ Sessions <i>ad hoc</i> dédiées à des thématiques spécifiques d'importance stratégique pour le Groupe. Sujets principaux : impact, performance durable, matériaux recyclés et renouvelables, salaire décent, biodiversité, santé mentale des employés, et autres enjeux environnementaux et sociaux.	En 2025, le Groupe a organisé deux événements : ■ une réunion en physique les 6 et 7 octobre, portant sur la biodiversité et la santé mentale dans l'Entreprise ; ■ un webinaire sur la durabilité de la performance des produits.
SOCIÉTÉ CIVILE ET ONG		
Michelin dispose d'une entité en charge des relations avec la société civile. Le Groupe entretient un dialogue avec de nombreuses ONG sociales et environnementales (FIDH, Oxfam ; Transport et Environnement, WWF). Il les consulte et les informe. Ce dialogue nourrit de manière continue ses politiques et actions en matière de développement durable.	■ Dialogue continu avec échanges ad hoc. ■ Comité des Parties Prenantes Caoutchouc Naturel (depuis 2015), qui se réunit tous les deux ans (consultation Jakarta, février 2025). ■ Échanges au niveau des Régions, pays, sites. Sujets principaux : droits humains, anticorruption, chaîne de valeur, caoutchouc naturel, changement climatique, biodiversité, économie circulaire.	En 2025, le Groupe a consulté des ONG sur plusieurs sujets techniques liés au plan de décarbonation de ses activités industrielles, les biomatériaux, la déforestation, les TRWP (Tire and Road Wear Particles) et la doctrine Mass Balance.
CLIENTS		
Les clients sont centraux dans l'exécution de la stratégie et des orientations de Michelin. Un engagement fort auprès de ses clients lui permet de comprendre leurs besoins et d'anticiper les tendances du marché. Michelin protège ses clients en garantissant la qualité et la sécurité des produits et en se conformant aux lois, réglementations et politiques applicables, tout en proposant des produits et services toujours plus innovants pour répondre à leurs attentes. Le Groupe continue à déployer et améliorer la maturité de la garantie des promesses aux clients (GPC) dans le but de mieux répondre à leurs besoins.	■ Réponses aux sollicitations des clients sur les sujets RSE. ■ Audits. ■ Captation des requêtes clients pour action et garantie promesse clients. ■ Surveillance des marchés pour mesurer les performances des produits à l'usage. ■ Évaluation indépendante de la maturité de la garantie des promesses aux clients pour une expérience client end-to-end robuste. Sujets principaux : sécurité, longévité, résistance au roulement, freinage, changement climatique, énergie, eau, droits humains, achats responsables, taxonomie, satisfaction autour des services.	En 2025, le Groupe a continué à : ■ mesurer la satisfaction clients ; ■ construire des interactions de long terme avec des clients et partenaires clés ; ■ nourrir son approche « Customer Centricity », y compris en régions et pays Michelin ; ■ développer des partenariats stratégiques avec des clients B2B clés.
EMPLOYÉS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL		
L'identité et la philosophie de Michelin ont toujours appelé le Groupe à s'engager en faveur d'un dialogue social dynamique, considéré comme un levier de sa performance durable.	■ Comité d'Entreprise Européen (CEEM) – Comité Monde (MWC). ■ Adhésion au Global Deal. ■ Enquête d'engagement annuelle des salariés du Groupe. Sujets principaux : conditions de travail, développement des personnes, protection sociale, etc.	Les 21 et 22 octobre 2025, le CEEM s'est réuni, et le 23 octobre 2025 le Comité Monde s'est réuni. À noter que les mandatures seront renouvelées en 2026, à la fois pour le Comité d'Entreprise Européen Michelin (CEEM) et pour le Comité Monde.

Pourquoi et avec qui le Groupe s'engage ?	Comment ? Sur quels sujets ?	Initiatives 2025 – Prise en compte de l'intérêt des parties prenantes
ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS		
L'équipe des Relations Investisseurs maintient une communication et un dialogue réguliers avec les actionnaires du Groupe afin de tenir ceux-ci le mieux informés possible sur la stratégie et les résultats du Groupe, qu'ils soient financiers ou non-financiers.	■ Roadshows physiques et numériques. ■ Conférences généralistes, automobile et ESG. ■ Événements actionnaires. ■ Questionnaires agences de notation. ■ Comité des Actionnaires. Sujets principaux : approche « Tout Durable », matériaux et composites, leadership technologique, gestion des risques.	En 2025, le Groupe a organisé différents événements à l'attention des actionnaires et investisseurs, dont ■ l'Assemblée générale en mai ; ■ une journée des actionnaires individuels en octobre ; ■ un <i>roadshow</i> dédié aux sujets ESG en juin, et un autre dédié à la gouvernance en octobre.
FOURNISSEURS		
Le département Achats entretient des échanges réguliers avec ses fournisseurs, avec une revue SRM (<i>Supplier Relationship Management</i>) qui intègre les problématiques de développement durable pertinentes par rapport à la catégorie d'achat et au fournisseur. Ces revues résultent en l'élaboration de plans d'amélioration conjoints.	■ Segmentation fournisseurs revue annuellement. ■ Relations avec fournisseurs clés au travers des revues régulières. ■ Relations stratégiques avec certains fournisseurs, notamment pour accompagner la feuille de route CO₂e et le développement de matériaux renouvelables ou recyclés. ■ Feuille de route spécifique caoutchouc naturel. ■ Évaluation RSE pour les fournisseurs principaux. Sujets principaux : approche « Tout Durable », achats responsables, caoutchouc naturel, matières premières, climat, CO₂e et énergie, droits humains, santé et sécurité.	■ En février 2025 a eu lieu la 4^e édition de la consultation des Parties prenantes dédiée au caoutchouc naturel. ■ Obtention renouvelée du label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » et du certificat de maturité sur la norme ISO 20400 (Achats responsables). ■ Pilote du questionnaire Nature pour les autres matières premières que le caoutchouc naturel.
POUVOIRS PUBLICS ET ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES		
Le Groupe, au travers de son département Affaires Publiques (AP), entretient un dialogue régulier avec les pouvoirs publics, les associations professionnelles et les organisations non gouvernementales (ONG). Ce dialogue a pour objectifs : ■ de contribuer à la qualité du débat et de la décision publique ; ■ de participer à la promotion, au développement et à la défense des intérêts du Groupe ; ■ de capter le plus en amont possible les évolutions positives ou négatives susceptibles d'impacter le Groupe ; ■ d'anticiper les crises potentielles. Nos actions d'influence ont pour but d'assurer la compétitivité de l'industrie, de promouvoir des règles de commerce international justes, et de contribuer au développement de cadres réglementaires favorisant l'économie circulaire et une meilleure prise en compte de la performance environnementale des pneumatiques.	Les actions d'influence sont menées : ■ directement par Michelin ; ■ indirectement, à travers les associations professionnelles dont Michelin est membre, qu'il s'agisse d'associations sectorielles du pneumatique (par exemple Tyres Europe, USTMA) ou d'associations transverses. Les équipes Affaires Publiques tiennent à jour la liste de ces associations. Sujets principaux : commerce international, réglementation produit, économie circulaire, empreinte industrielle, chaîne de valeur, reporting extra-financier et standards de durabilité.	En 2025, le Groupe a notamment défendu les positions suivantes ■ la mise en place d'un seuil d'abrasion dans la réglementation Euro 7, afin de réduire les émissions de particules des pneumatiques ; ■ la mise en œuvre dès fin 2025 du règlement européen sur la déforestation (EUDR) ; ■ la sortie du statut juridique de déchet des matériaux dérivés des pneumatiques en fin de vie, afin de porter le développement d'une plus grande circularité en Europe ; ■ le soutien à la définition des principes guidant la définition des critères d'écoconception pour les pneumatiques dans la réglementation sur les produits durables ; ■ la mise en œuvre des politiques de responsabilité élargie du producteur (REP) pour le traitement des pneus en fin de vie pour les pays concernés. Les positions portées par les équipes affaires publiques Michelin s'inscrivent dans la stratégie climat du Groupe, en ligne avec les Accords de Paris.

Pourquoi et avec qui le Groupe s'engage ?	Comment ? Sur quels sujets ?	Initiatives 2025 – Prise en compte de l'intérêt des parties prenantes
MONDE ACADÉMIQUE		
Le Groupe entretient de nombreuses relations avec le monde académique, pour éclairer et enrichir sa stratégie et ses actions, notamment dans le cadre des activités de R&D ou encore sur certains sujets d'impact comme la mobilité durable ou les matériaux. Il s'agit aussi de mieux comprendre et explorer de nouvelles thématiques.	■ Accords de partenariat (CIRAIG, International Transport Forum, etc.). ■ Dialogues ad hoc sur des sujets d'exploration en matière de développement durable (Carbone 4, Sciences Po, HEC, World Resources Institute, etc.). Sujets principaux : analyse de cycle de vie, caoutchouc naturel, mobilité durable, matériaux, mesure de l'empreinte sociale, partage de la valeur, leviers techniques de décarbonation, biodiversité, eau, pollution, TRWP (Tire and Road Wear Particles), biodiversité.	En 2025, le Groupe a travaillé avec le monde académique dans de multiples domaines, notamment : ■ les biomatériaux, les émissions évitées, l'analyse de résilience ou la mesure de l'empreinte sociale ; ■ la compréhension des principales tendances sur la mobilité durable lors du <i>Corporate Business Partnership</i> (CBP) avec les chercheurs de l'<i>International Transport Forum</i> (OCDE).
INSTITUTIONS EN LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE		
Michelin travaille sur les sujets du développement durable avec son écosystème élargi. Le Groupe entretient ainsi des collaborations avec plusieurs écosystèmes – institutions, associations, ONG, sur les plans national et international. Il s'agit pour Michelin de progresser de manière continue sur les différentes dimensions de la soutenabilité (<i>business model</i>, climat, biodiversité, droits humains, etc.) au travers d'expertises collectées ou encore de partage de bonnes pratiques. Chaque Région Michelin entretient des liens privilégiés avec une ou plusieurs institutions, notamment les réseaux nationaux du Pacte mondial de l'ONU.	■ Partage de bonnes pratiques entre entreprises aux niveaux international (<i>World Business Council for Sustainable Development</i> – WBCSD ; Chambre de commerce international – CCI), européen (Treillis) et national (Entreprises pour l'environnement – EPE ; Entreprises pour les droits humains – EDH, Orée, C3D). ■ Travail d'influence sur la durabilité (WBCSD, Pacte mondial), y compris avec l'alignement recherché de l'industrie sur le développement durable (<i>Tire Industry Project</i> – TIP au sein du WBCSD). Sujets principaux : tous les sujets ESG.	En 2025, le Groupe a participé activement à différents travaux sur les sujets de développement durable à travers ses réseaux, notamment : ■ au sein du Pacte mondial, en assurant la Présidence du réseau France ; ■ la participation à divers événements en amont de la <i>Climate Week</i> de New York : <i>Private Sector Forum</i>, célébration des 10 ans de l'Accord de Paris sur le climat en collaboration avec les réseaux France, Brésil et Espagne du Pacte mondial ; ■ la participation aux événements associés à la COP 30 via SLOCAT, WBCSD, Pacte mondial ; ■ la contribution active aux groupes de travail EPE (climat, biodiversité, etc.).
COMMUNAUTÉS LOCALES		
Michelin souhaite exercer ses activités en harmonie avec les communautés locales et dans le respect de leurs droits partout où il est implanté, et cherche à ce que sa présence leur soit bénéfique. Une attention toute particulière est portée aux populations particulièrement fragiles. Afin que cette harmonie soit préservée dans le temps, les responsables de site sont encouragés à entretenir des relations régulières et directes avec les communautés potentiellement impactées autour de nos sites et plus loin si nécessaire.	Chaque site ou implantation du Groupe est encouragé à : ■ connaître les communautés locales et autochtones dans sa zone d'influence et au-delà si nécessaire ; ■ dialoguer avec elles ; ■ s'assurer qu'elles puissent nous contacter pour toute demande ou plainte, et le cas échéant, mettre en place les corrections nécessaires ; ■ mettre en place des actions pour un impact positif sur le terrain auprès de ces communautés au travers d'action de volontariat, de mécénat, entre autres. Sujets principaux : formation, sport, biodiversité, inclusion sociale, etc.	En 2025, le Groupe a : ■ formalisé un <i>Position Paper</i> ; ■ mis en place un outil permettant le suivi des actions et des heures de volontariat ; ■ travaillé avec le Pacte mondial sur un guide pratique des communautés affectées ; ■ mis en place une journée des communautés locales (23 septembre 2025), afin de sensibiliser le plus grand nombre à l'importance de ces communautés dans la vie du Groupe.

4.1.4 ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Depuis sa création, Michelin promeut un droit fondamental, source de progrès pour l'humanité : la mobilité. Ainsi, Michelin souhaite contribuer à un futur plus désirable en favorisant une croissance de ses activités équilibrée entre performance économique, développement des personnes et respect de l'environnement. Pour le Groupe, une stratégie de croissance ne peut s'envisager qu'en tenant compte des limites planétaires et en exerçant une responsabilité sociale et sociétale authentique. Le Groupe considère qu'aucune transformation n'est possible sans création de valeur.

Dans cette perspective, Michelin contribue à l'agenda 2030 de l'ONU sur le développement durable, en intégrant ses interactions avec ses principales parties prenantes, ainsi que ses engagements sur chacun des Objectifs de développement durable (ODD), comme illustré ci-dessous :



4.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité

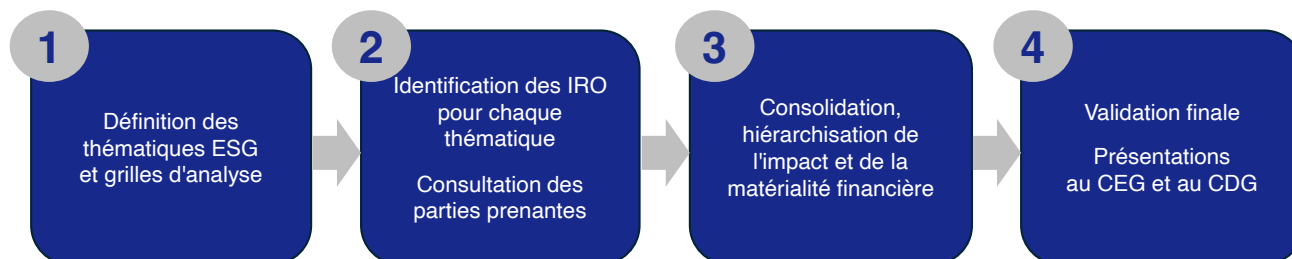
Dans le cadre de sa responsabilité environnementale et sociétale, le Groupe a élaboré sa **matrice de double matérialité**. La méthodologie suivie est basée sur les ESRS, notamment ESRS 1, chapitre 3. La matrice de matérialité a été validée, et un seuil de matérialité fixé par le Comité Exécutif Groupe en avril 2024.

L'analyse a pris en compte l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe et l'ensemble de ses activités à l'échelle mondiale, y compris celles réalisées par les entités plus récemment acquises. Lors de l'évaluation de la matérialité,

la localisation de chaque impact a été identifiée, soit en amont, soit en aval, de la chaîne de valeur.

En 2025, aucun événement majeur ou changement matériel concernant le périmètre de consolidation ou le modèle d'affaires, ou inflexion stratégique, du Groupe n'a été identifié comme susceptible de modifier les enjeux de durabilité issus de l'analyse de double matérialité menée en 2024. Aussi, la Gouvernance Finance Durable a décidé de reconduire l'analyse de double matérialité pour l'exercice 2025.

L'analyse a été réalisée avec l'aide d'un tiers possédant l'expertise nécessaire pour garantir la pertinence et la fiabilité de la méthodologie. Le processus suivi dans le cadre de cette analyse a été composé de 4 étapes :



Consultations des parties prenantes

Les parties prenantes consultées lors de l'analyse de la matérialité de chaque impact sont représentatives des parties prenantes concernées par les activités de Michelin :

- **les parties prenantes internes** : un grand nombre de parties prenantes internes ont été consultées pour fournir des contributions, analyser et compléter les résultats obtenus, le cas échéant. Elles ont inclus des membres de la Direction et des départements des Relations Investisseurs, de la Finance, des Ressources Humaines, des Achats, du Juridique et de la Compliance, de la Gestion des Risques et de la Stratégie ;
- **le Comité Corporate des Parties Prenantes.**

Evaluation de matérialité

Les impacts, risques et opportunités (IRO) ont été identifiés et évalués en termes de probabilité et de gravité, puis consolidés dans la matrice de double matérialité. Pour positionner les enjeux, le Groupe a utilisé les grilles d'analyse suivantes :

- **matérialité financière** : évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'ampleur potentielle des effets financiers des risques et opportunités financiers sur une échelle de 1 à 5 (d'un montant inférieur à 50 millions € jusqu'à un montant supérieur à 900 millions €) ;
- **matérialité d'impact** : évaluation des impacts négatifs et positifs :
 - l'évaluation des impacts négatifs :
 - réels : la matérialité dépend de la gravité constituée par l'ampleur, l'étendue et le caractère irrémédiable de l'impact,
 - potentiels : déterminés par la gravité et la probabilité. Dans le cas d'un impact négatif potentiel sur les droits de l'Homme, la gravité de l'impact l'emporte sur sa probabilité,
 - l'évaluation des impacts positifs :
 - réels : la matérialité dépend de l'ampleur et de l'étendue de l'impact,
 - potentiels : la matérialité dépend de l'ampleur, de l'étendue et de la probabilité de l'impact.

Pour finaliser la matrice, le Groupe a construit un scénario pour chaque IRO identifié, à partir de ces critères. Cette approche a conduit à raisonner en termes de risque « brut » (sans prise en compte des mesures de mitigation)

sur les horizons de temps suivants : court terme (moins de 1 an), moyen terme (entre 1 et 5 ans) et long terme (supérieur à 5 ans).

Seuil de matérialité

Pour déterminer la matérialité des enjeux, le Groupe a défini un seuil au-delà duquel les enjeux sont considérés comme matériels. Ce dernier a été défini de façon symétrique sur la matérialité financière et la matérialité d'impact ; ainsi, tous les IRO dont le score est au-delà du seuil défini ont été considérés comme matériels. La validation du seuil a été effectuée lors d'une réunion du Comité Exécutif Groupe en avril 2024, permettant ainsi de prioriser les sujets les plus matériels.

Ainsi, Michelin a conclu que l'enjeu communautés affectées (ESRS S3) est sous le seuil de matérialité. Néanmoins, compte tenu de son empreinte mondiale, le Groupe entretient des relations avec l'ensemble de personnes qui vivent ou travaillent à côté des sites industriels ou tertiaires, ou avec des populations situées à proximité de sa chaîne de valeur, en amont ou en aval.

D'autres sujets se situent en dessous du seuil de matérialité retenu, notamment les IRO liés à la diversité, l'équité et inclusion, ou le dialogue social. Ces sujets, au cœur des valeurs du Groupe, font partie de la responsabilité exercée par Michelin et sont abordés qualitativement dans certaines parties du rapport.

Les IRO résultants de l'analyse de double matérialité ont été revus en cohérence avec la cartographie des risques du Groupe. Il est prévu qu'un travail d'articulation entre cette cartographie et l'analyse de double matérialité soit fait à chaque mise à jour de l'analyse de double matérialité.

Sources utilisées lors de l'analyse

Un grand nombre de données ont été utilisées pour établir les IRO, notamment les réglementations existantes pour l'industrie pneumatique et automobile, les rapports des organisations internationales et associations sectorielles (ex. : *Tire Industry Project* au niveau mondial, *Tyres Europe* au niveau européen), ainsi que les dernières connaissances scientifiques disponibles, notamment dans le champ des matériaux, y compris l'expertise interne. Toutes ces sources sont disponibles et dûment explicitées dans le rapport.

Enfin, une liste des ESRS auxquels ce rapport de durabilité répond se trouve ci-après, en Annexe D.

4.1.4.2 L'analyse de double matérialité en lien avec le modèle d'affaires du Groupe

Les sujets les plus significatifs tels qu'ils ressortent de l'analyse de double matérialité sont structurellement intégrés dans le modèle d'affaires du Groupe. En 2025, comme en 2024, la matrice de double matérialité est composée de vingt-six impacts, risques et opportunités considérés comme matériels.

La matrice ci-après présente la matérialité des enjeux en fonction de l'IRO le plus important de chaque enjeu. Elle est suivie d'un tableau qui détaille les vingt-six IROs matériels

sous-jacents, avec pour chacun une description du scénario, de son positionnement dans la chaîne de valeur de Michelin et de son horizon de temps.

Ces impacts, risques et opportunités recoupent les enjeux de durabilité déjà identifiés par le Groupe soit par le biais de la précédente analyse de matérialité et de la cartographie des risques du Groupe selon le principe de redevabilité ⁽¹⁾, soit par des outils d'évaluation de l'impact de nos produits.

04

ENJEUX DE DURABILITÉ ISSUS DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ



(1) La redevabilité (définie par la norme ISO 26000) consiste à considérer qu'une organisation doit être en mesure de répondre de ses impacts sur ses parties prenantes. Les degrés de l'échelle de redevabilité varient en fonction de l'ampleur de l'impact et du niveau d'influence de l'organisation sur l'écosystème concerné.

Impacts, Risques et Opportunités
(IROs)

Description brève



Chaîne de valeur amont



Chaîne de valeur aval



Opérations propres



Court terme



Moyen terme



Long terme

E1 - CHANGEMENT CLIMATIQUE

Atténuation du changement climatique

Renforcement des exigences en matière de performance énergétique des produits

Le renforcement des exigences s'exerce par le marché et via la réglementation.



Opportunité

Les pneumatiques représentent 15 à 30 % de la consommation de carburant des véhicules thermiques. Avec la mobilité électrique, l'attention devrait se porter sur certains produits ou pièces détachées plus difficiles à décarboner, comme les pneumatiques. Les équipementiers recherchent des pneus à faible résistance au roulement, tandis que les flottes privilégient des pneus durables et à kilométrage élevé. L'urbanisation et les nouvelles solutions de mobilité renforceront le rôle des flottes.

Les exigences réglementaires sur la performance énergétique (ex. de la résistance au roulement) ont tendance à se sévérer au niveau international sur le modèle de l'Union européenne.

Développement et expansion des véhicules électriques



Opportunité

Michelin est positionné comme un manufacturier leader sur des pneus performants, durables et économes en énergie, essentiels pour optimiser les caractéristiques des véhicules électriques. En 2027, il est estimé que 40 % des nouveaux véhicules seront électriques (*International Transport Forum*), triplant leur part de marché de 2022, offrant des opportunités pour le Groupe.

Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2)



Impact négatif

Michelin est un acteur mondial avec une forte empreinte industrielle. Des émissions de gaz à effet de serre sont générées par ses opérations en propre et l'énergie nécessaire pour ses sites. L'impact couvre les émissions de scopes 1 et 2.

Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre et le changement d'affectation des sols, Scope 3



Impact négatif

Le scope 3 se décompose en 2 grandes catégories :

- le scope 3 hors usage (« Essentiel » selon *GHG Protocol*), qui recouvre notamment l'achat de matières premières, la logistique et l'amont de l'énergie. Il est significativement plus important que le scope 1 et 2 ;
- le scope 3 usage qui correspond à la part de la consommation d'un véhicule, liée à la résistance au roulement du pneumatique (15 à 30 %). La contribution du scope 3 usage est critique, représentant environ 90 % de l'empreinte carbone de Michelin (125 millions de tonnes de CO₂e en 2025). Michelin est leader en terme de performances liées à la résistance au roulement.

Facilitateur de la réduction des consommations d'énergie en proposant des services d'optimisation de l'utilisation et de gestion des flottes de véhicules et accélérateur de la transition vers une mobilité « zéro émission »



Impact positif

Michelin est un acteur majeur de la mobilité durable. Au-delà de ses produits pneumatiques, le Groupe joue un rôle, notamment dans l'optimisation de la gestion des flottes et soutient la mobilité « zéro émission » y compris hydrogène. Le Groupe promeut une mobilité durable, notamment via différents forums et réseaux internationaux comme *Movin'On* et *Sum4All* (Banque mondiale).

Adaptation au changement climatique

Impacts des risques climatiques physiques sur les activités commerciales, les actifs, les travailleurs, les matières premières, les retards et les coûts de la logistique



Risque

Michelin a des activités dans le monde entier qui pourraient être affectées par la fréquence accrue des aléas climatiques tels que les tempêtes, des inondations, des sécheresses et d'autres risques. La diversité des approvisionnements et l'interdépendance entre les nombreux facteurs nécessaires à la production de ses produits (infrastructures, énergie, disponibilité du personnel, moyens de transport, etc.) donne un caractère systémique aux conséquences du changement climatique.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)

Description brève



E2 – POLLUTION

Pollution de l'eau, du sol et de l'air, pollution sonore

Exigences croissantes limitant les impacts de la pollution de l'eau, du sol et de l'air liés aux microplastiques (particules d'usure des pneus et des routes) et aux substances (p. ex. 6PPD)	L'augmentation des exigences réglementaires en matière de pollution pourrait entraîner des seuils d'abrasion plus stricts pour les pneus et des réglementations sur les particules (TRWP) et les substances (6PPD), ainsi que des impacts liés aux services de Michelin.
Risque	Dans la mesure où les pneus MICHELIN sont reconnus pour leur performance en abrasion supérieure à celle de leurs concurrents testés, cela pourrait représenter une opportunité pour Michelin.
Pollution de l'eau, du sol et de l'air liée à l'utilisation des pneus (TRWP)	Le frottement entre les pneus et la route génère des particules d'usure (TRWP), influencées par divers facteurs. Depuis 2010, certaines études montrent leur présence dans l'environnement et leurs impacts potentiels. Toutefois, la connaissance scientifique du sujet en termes de connaissance des impacts et du comportement des TRWP, doit progresser. Michelin et l'industrie via le <i>Tire Industry Project</i> (TIP) ont une approche proactive sur les particules d'usure.
Impact négatif	
Pollution de l'eau, des sols et de l'air liée aux activités en amont	La pollution dans la chaîne de valeur est liée principalement à la fabrication des matières premières, notamment biosourcées. Compte tenu de son poids, la filière caoutchouc naturel peut générer de la pollution, en particulier dans les sols (pesticides et engrais).
Impact négatif	
Pollution de l'eau et de l'air due à des opérations directes, y compris liées à des substances extrêmement préoccupantes et aux COV	La pollution de l'eau et de l'air peut inclure, pour les activités intérieures et extérieures exercées au sein du Groupe : ■ rejet d'eaux usées en raison de ses propres activités de fabrication ; ■ substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes ; ■ pollution de l'air, y compris les émissions de composés organiques volatils (COV), à l'intérieur et à l'extérieur, lors des processus de fabrication de produits en caoutchouc et de mélange et de pneus.
Impact négatif	
Pollution résultant des traitements des pneus en fin de vie	Les pneus usés peuvent être collectés et traités de différentes manières, avec une hiérarchisation dans la valorisation de ces produits en fin de vie, ce qui pourrait entraîner divers impacts environnementaux de différentes natures. La recherche montre que ces impacts pourraient comprendre l'appauvrissement de la couche d'ozone, l'acidification, l'épuisement des ressources abiotiques, la formation d'ozone photochimique, la charge environnementale due à l'utilisation de matériaux.
Impact négatif	

E3 – RESSOURCES HYDRIQUES

Gestion de l'eau

Consommation d'eau	Le changement climatique et la consommation d'eau d'origine humaine perturbent le cycle de l'eau et peuvent en particulier contribuer à l'épuisement des ressources en eau locales (par exemple, l'assèchement des aquifères).
Impact négatif	

E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES

Écosystèmes et biodiversité

Déforestation (réelle et potentielle) due au développement de plantations d'hévéa, à la production de matériaux biosourcés et à l'extraction d'autres matériaux	Une demande croissante de caoutchouc naturel pourrait potentiellement causer de la déforestation liée à la conversion des forêts pour l'hévéaculture. Les achats de caoutchouc naturel du Groupe représentent environ 5 % de la demande mondiale.
Impact négatif	
Contribution à la dégradation de l'habitat et des terres, à l'érosion des sols et à la perte de biodiversité	La production de caoutchouc naturel en monoculture et la production d'autres matières premières biosourcées pourraient dégrader les habitats naturels et contribuer à la perte de biodiversité. La consommation d'eau industrielle, le rejet d'eaux usées, et la mauvaise gestion des pneus en fin de vie pourraient aggraver la dégradation des sols et affecter négativement la biosphère.
Impact négatif	
Contribution à l'eutrophisation due à l'utilisation d'engrais dans la culture de l'hévéa	L'eutrophisation est le processus par lequel des nutriments s'accumulent dans un milieu ou un habitat (terrestre ou aquatique). Les engrais azotés utilisés dans les pratiques agricoles, dont fait partie l'hévéaculture, figurent parmi les principaux responsables de cet impact.
Impact négatif	

Impacts, Risques et Opportunités
(IROs)

Description brève



Chaîne de valeur amont



Chaîne de valeur aval



Opérations propres



Court terme



Moyen terme



Long terme

E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Ressources et déchets

Contribution au développement de capacités d'approvisionnement en matériaux recyclés et renouvelables à l'échelle de l'industrie



Impact positif

Les matériaux renouvelables ou recyclés nécessitent de développer de nouvelles chaînes de valeur. Elles permettent de réduire les risques d'approvisionnement et encouragent l'activité économique locale. En 2024, les matériaux renouvelables ou recyclés représentent 31 % des pneus MICHELIN, avec un objectif de parvenir à 40 % d'ici 2030, tout en baissant les émissions de CO₂e associées à leur production de 30 %.

Les entrées de ressources et leur contribution à l'épuisement des ressources



Impact négatif

La fabrication de pneus implique l'utilisation de quantités importantes et d'une grande diversité de ressources, qui doivent être utilisées avec prudence afin d'éviter leur épuisement.

Production de déchets à partir de pneus en fin de vie (ELT)



Impact négatif

Chaque année, 1 milliard de pneus en fin de vie sont générés dans le monde, avec 4 milliards actuellement en décharges. Cela pourrait entraîner des impacts environnementaux à travers des dépôts sauvages, l'occupation des sols et la destruction d'habitats naturels, des pollutions de l'air, de l'eau et du sol par des incendies.

Problèmes de santé humaine liés à la mauvaise gestion des pneus en fin de vie utile (ELT)



Impact négatif

Un stockage inapproprié des pneus en fin de vie (dépôts sauvages, décharges, ...) peut créer des flaques stagnantes qui attirent des rongeurs porteurs de zoonoses et favorisent la reproduction des moustiques porteurs de maladies vectorielles. Cela peut également provoquer des pollutions en cas d'incendie.

S1 – EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

Attraction et rétention des talents

Dégradation de la marque employeur et rotation des talents, manque de talents sur le marché



Risque

Des problèmes de rotation des talents peuvent survenir en raison de la nature de l'industrie (fonctionnement des usines dans de nombreux cas 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) et en raison de la situation géographique des usines Michelin.

Santé, sécurité et bien-être des travailleurs

Décès, handicaps et blessures



Impact négatif

Dans tous les établissements du Groupe – tertiaire, industriel, recherche, logistique ou distribution – les personnels peuvent être exposés à des risques d'accidents impliquant des installations mécaniques ou électriques, la manutention de matériaux et de produits finis, de produits chimiques, d'outillage ou de déplacements dans les ateliers. Ces risques peuvent éventuellement entraîner des blessures plus ou moins graves. Les accidents de la route lors de déplacements professionnels font également partie des risques identifiés.

Maladies professionnelles dues à l'utilisation de produits chimiques, de substances nocives, y compris les substances préoccupantes et les substances extrêmement préoccupantes



Impact négatif

Dans l'industrie du pneu, plusieurs éléments potentiellement dangereux sont utilisés, ainsi que des substances préoccupantes ou très préoccupantes. Le personnel impliqué dans des opérations de recherche ou de fabrication peut être confronté aux risques d'exposition à des produits chimiques qui, s'ils ne sont pas contrôlés, pourraient à terme entraîner des maladies. Cela pourrait concerner certains produits et substances qui entrent dans la composition des pneus, ainsi que certaines molécules qui sont parfois présentes dans les fumées de procédé.

Protection sociale

Un salaire décent et une protection sociale de base



Impact positif

Des salaires et une protection sociale adéquats pour les employés de Michelin partout dans le monde.

S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Droits humains

Violation des droits des travailleurs de la chaîne de valeur, y compris le travail des enfants et le travail forcé, le travail illégal



Impact négatif

Le travail forcé, le travail des enfants et le travail illégal sont des risques présents dans les chaînes d'approvisionnement agricoles, dont fait partie le caoutchouc naturel.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs)

Description brève



S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

Qualité et sécurité des produits et services

Amélioration de la sécurité des conducteurs et des usagers de la route, y compris l'amélioration des normes de l'industrie en matière de qualité et de sécurité

Depuis sa création, Michelin a cultivé une culture de la qualité, essentielle pour améliorer la mobilité des personnes et des biens. Chaque collaborateur, à chaque étape de la chaîne de valeur, est formé et engagé à garantir la qualité et la sécurité des produits et services. Cet engagement renforce la sécurité personnelle.



G1 – CONDUITE DES AFFAIRES

Éthique des affaires et culture d'entreprise

Amendes, litiges et atteinte à la réputation pour pratiques commerciales contraires à l'éthique

Les pratiques commerciales qui seraient contraires à l'éthique comprennent entre autres la corruption, les activités frauduleuses, les pots-de-vin, les violations de l'environnement, l'exploitation de la chaîne d'approvisionnement, etc.



4.1.4.3 Effets financiers liés aux risques et opportunités matériels

Les effets financiers actuels liés aux risques et opportunités sont présentés dans leurs sections respectives de ce rapport de durabilité. Les chiffres 2025 sont alignés avec les montants indiqués dans les états financiers du Groupe.

Les investissements significatifs actuels et futurs (horizon de 5 ans) sont présentés ci-dessous et dans les sections thématiques de ce document. Le Groupe a défini une

segmentation analytique de son portefeuille d'investissement aligné sur les différents sujets matériels de durabilité, qui lui permet de piloter sa contribution aux différents leviers de sa stratégie « Tout Durable ». **En 2025, 21 % des investissements totaux du Groupe ont été réalisés sur les enjeux de durabilité (18 % en 2024).**

Investissements engagés pour les enjeux de durabilité (en millions €)	2024 Année	2024 Futurs 5 ans ⁽¹⁾	2025 Année	2025 Futurs 5 ans ⁽²⁾
E1 – Changement climatique	226	> 1 000	237	> 900
Atténuation des effets du changement climatique (scopes 1&2)	107	> 400	86	> 300
Atténuation des effets du changement climatique (scope 3)	119	> 600	151	> 600
E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire	12	> 200	34	> 250
S1 – Personnel de l'Entreprise	133	> 450	112	> 450
Attraction et rétention des employés	76	> 300	66	> 300
Santé et sécurité des travailleurs (OP)	56	> 150	46	> 150
Investissements (non significatifs) pour d'autres enjeux de durabilité	24	> 100	21	> 100
TOTAL	395	> 1 850	404	> 1800

OpEx en lien avec les plans d'actions

Comme en 2024, en ce qui concerne les dépenses d'exploitation liées aux plans d'actions, elles sont disponibles à la maille des comptes consolidés. Cependant, la déclinaison à la maille des enjeux matériels de la CSRD n'est pas applicable aux opérations, car ces coûts sont directement liés au fonctionnement des sites.

(1) Investissements à venir identifiés lors de l'exercice de reporting 2024 pour les années 2025-2029. Ces investissements sont actualisés dans la colonne Futurs 5 ans 2025, période 2026-2030.
(2) Les évolutions matérielles dans les projections futures sont principalement liées à des projets de décarbonation qui sont terminés en 2025.

4.1.5 GESTION HOLISTIQUE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

4.1.5.1 Synthèse des principales politiques

4.1.5.1.1. Concernant les enjeux environnementaux

La **Politique Environnementale** du Groupe fait l'objet d'un document de référence cadre, de nature publique (www.michelin.com), publié en 2021. Elle couvre les principaux enjeux du Groupe afférents à chacune des étapes du cycle de vie et est déclinée en différents volets pour accompagner sa mise en œuvre opérationnelle. Ces

volets concernent la conception produit (et services), les achats de matières premières (fournisseurs), les sites industriels et autres sites (R&D et tertiaires), la logistique ainsi que la fin de vie des pneumatiques.

Certains volets de la Politique ont été mis à jour en 2025.

La Politique Environnementale vise à diminuer l'empreinte environnementale et à maîtriser les risques de pollution du Groupe jusqu'à la neutralité d'impact, en priorisant ses leviers d'actions selon la hiérarchie suivante :



Elle contient les Engagements 2030 du Groupe, ainsi qu'une vision au-delà de 2050 (dite « 2050+ »), les Ambitions 2050, notamment le « Net-Zero Emissions », et l'ambition d'atteindre 100 % des matériaux renouvelables ou recyclés en 2050.

L'analyse du cycle de vie (ACV)

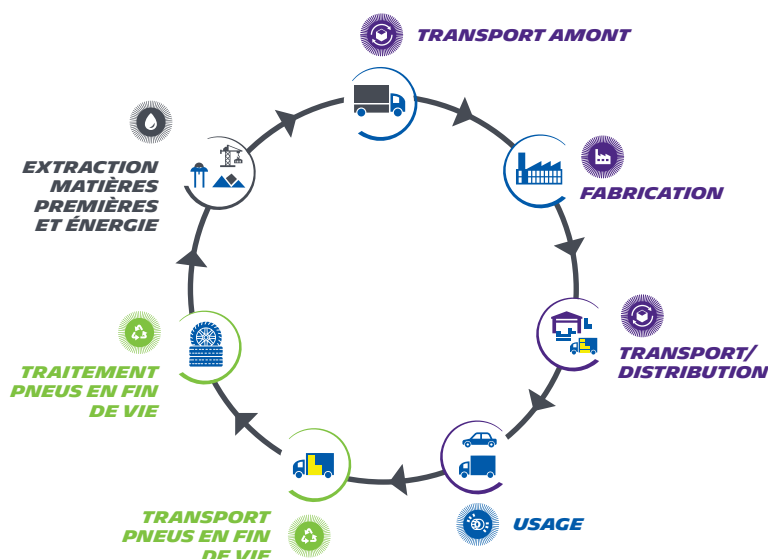
La Politique Environnementale s'appuie sur la démarche d'analyse du cycle de vie (ACV) des produits pour identifier et prioriser les impacts, et piloter le progrès de manière transverse.

L'ACV, outil de référence du Groupe, permet de réaliser une évaluation quantifiable et multicritère de l'impact des activités humaines sur l'environnement. Son intérêt est d'évaluer plusieurs natures d'impacts environnementaux à

chaque étape du cycle de vie d'un produit ou d'un service. Il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision permettant de présenter une vision globale et holistique des impacts générés par les produits ou services dont les résultats sont utilisés, par exemple, dans le cadre d'une démarche d'éco-conception. Ce diagnostic donne lieu à l'établissement d'une cartographie de 16 impacts environnementaux prenant en compte toutes les étapes du cycle de vie depuis l'extraction et la transformation des ressources, en passant par la phase d'usage, jusqu'au traitement en fin de vie.

Étapes du cycle de vie

L'ACV réalisé par le Groupe prend en compte toutes les étapes du cycle de vie « from cradle to grave », depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la collecte et au traitement du produit en fin de vie, en passant par la fabrication, les différentes phases de transport, et l'utilisation ou usage.



L'utilisation de cet outil se généralise au sein du Groupe notamment pour toutes les nouvelles gammes de produits et services, avec un impératif d'amélioration du score pour chaque nouvelle gamme de produits et services. La méthode d'évaluation des impacts utilisée est la méthode EF 3.0 développée par la Commission européenne.

Le SMEP : « Système de Management Environnement et Prévention » dans les sites industriels liés à l'activité pneumatique

Au niveau des sites industriels, le SMEP est un système interne qui analyse les risques environnementaux conformément aux requis de la norme ISO 14001 pour chaque site de production. Ce système est clé pour une partie des enjeux environnementaux, notamment le changement climatique, la pollution et les ressources hydriques. Il est structuré autour de cinq processus :

- respecter les exigences applicables ;
- analyser les risques et évaluer leur maîtrise ;
- mettre en œuvre la maîtrise opérationnelle et tester les plans d'urgence ;
- traiter les anomalies ;
- informer, communiquer, consulter.

4.1.5.1.2. Concernant les enjeux sociaux

En 2022, une **Politique-cadre Droits humains** a été éditée et déployée dans l'ensemble du Groupe. Elle a été mise à jour en 2025. Elle est disponible sur le site Internet du Groupe (www.michelin.com).

Cette politique couvre les opérations propres du Groupe ainsi que sa chaîne de valeur. Elle fait partie intégrante du devoir de vigilance, et vient préciser les attendus du Groupe sur les droits humains.

Les principes véhiculés par cette politique sont directement guidés par les valeurs du Groupe et son Code d'éthique, ainsi que par le droit international, et notamment par les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), les Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'Homme et la Déclaration universelle des droits de l'Homme. Ils sont aussi issus de nombreuses séances de travail réalisées avec le Pacte mondial des Nations unies et d'autres organismes spécialisés sur ces sujets.

4.1.5.1.3. Concernant les enjeux de gouvernance

Les normes éthiques du Groupe sont contenues dans un document unique : le **Code d'éthique** de Michelin. Ce dernier est applicable à tous les salariés du Groupe, à ses collaborateurs et à l'ensemble de ses partenaires (voir la section 4.11 *Conduite des affaires* (G1) ci-dessous).

4.1.5.1.4. Concernant les fournisseurs et la chaîne de valeur amont

En juin 2024, le Groupe a mis à jour sa **Politique d'Achats responsables et durables**. Celle-ci définit les grandes orientations et les principaux engagements du Groupe en matière d'achats responsables. Elle couvre les enjeux relatifs à l'environnement, aux droits humains, et à l'éthique ⁽¹⁾. Cette politique s'appuie sur trois documents de référence fondamentaux de la Direction des Achats Michelin, que sont :

Principes des achats Michelin <i>Publiés en 2012, avec refonte en 2020</i>	Code de conduite relations fournisseurs <i>Créé en 2021</i>	Politique Caoutchouc naturel responsable <i>Mise à jour en 2021</i>
Formalisent les exigences et les attendus du Groupe en matière environnementale, sociale et éthique. Font partie des contrats d'achats du Groupe et sont intégrés aux conditions générales d'achats.	À destination de toutes les personnes du Groupe qui interviennent dans la relation avec les fournisseurs. Est partie intégrante du Code d'éthique Groupe.	Se concentre sur le domaine du caoutchouc naturel et couvre les opérations en propre de Michelin, les co-entreprises et l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en amont. Orienté les processus décisionnels, les systèmes et les mesures de performance.

(1) Ce document est accessible en ligne à l'adresse suivante : <https://purchasing.michelin.com/fr/achat-durables/>.

4.1.5.2 Tableau de correspondance entre les IRO, les politiques et actions

ESRS	IRO	Politiques-cadres	Politiques spécifiques	Actions/initiatives
ENVIRONNEMENT				
E1	Renforcement des exigences en matière de performance énergétique des produits	Politique Environnementale (par étape de cycle de vie)	Politique Éco-conception (RDI)	Plan de transition
	Développement et expansion des véhicules électriques			
	Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (scopes 1&2)			
	Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre et le changement d'affectation des sols, scope 3			
	Facilitateur de la réduction des consommations d'énergie en proposant des services d'optimisation de l'utilisation et de gestion des flottes de véhicules & Accélérateur de la transition vers une mobilité « zéro émission »			
	Impacts des risques climatiques physiques sur les activités commerciales, les actifs, les travailleurs, les matières premières, les retards et les coûts de la logistique		Politique d'Adaptation aux risques climatiques physiques (TCFD)	Plan adaptation
E2	Exigences croissantes limitant les impacts de la pollution de l'eau, du sol et de l'air liés aux microplastiques (particules d'usure des pneus et des routes) et aux substances (p. ex. 6PPD)			Programme TRWP
	Pollution de l'eau, du sol et de l'air liée à l'utilisation des pneus (TRWP)			
	Pollution de l'eau, des sols et de l'air liée aux activités en amont		Politique Caoutchouc naturel responsable	Programme COV
	Pollution de l'eau et de l'air due à des opérations directes, y compris liées à des substances extrêmement préoccupantes et aux COV		Politique Gestion des risques chimiques	
E3	Consommation d'eau	Politique d'Achats responsables et durables	Politique d'Adaptation aux risques climatiques physiques	Programme Eau
				Feuille de route eau 2020-2030
	Politique Caoutchouc naturel responsable		Démarche « Lean » eau	
E4	Déforestation (réelle et potentielle) due au développement de plantations d'hévéa, à l'extraction de matériaux biosourcés et d'autres matériaux		Politique Caoutchouc naturel responsable	Engagement « Zéro déforestation »
	Contribution à la dégradation de l'habitat et des terres, à l'érosion des sols et à la perte de biodiversité			Plan de conservation et restauration opérations hévéaculture.
	Contribution à l'eutrophisation due à l'utilisation d'engrais dans la culture de l'hévéa			Réduction de l'utilisation de pesticides engrais dans les plantations de caoutchouc naturel. Programme « zéro phyto » et plans de gestion biodiversité pour les sites industriels.
E5	Contribution au développement de capacités d'approvisionnement en matériaux durables à l'échelle de l'industrie		Politique d'Éco-conception et Matériaux recyclés et renouvelables	Feuille de route TMRR
	Les ressources entrantes et leur contribution à l'épuisement des ressources		Politique Caoutchouc naturel responsable	Collaborations et partenariats (Projets BIOBUTTERFLY, EMPREINTE...)
	Production de déchets à partir de pneus en fin de vie (ELT)			Offres rechapage
	Problèmes de santé humaine liés à la mauvaise gestion des pneus en fin de vie utile (ELT)		Volet « Pneus en fin de vie » (ELT) de la politique Environnementale	Contribution au développement des systèmes de collecte/valorisation des ELT (au travers des éco-organismes)

ESRS	IRO	Politiques-cadres	Politiques spécifiques	Actions/initiatives
SOCIAL				
S1	Dégradation de la marque employeur et rotation des talents, manque de talents sur le marché	Politique-cadre Droits humains	Voir tableau, partie 4.8.2	Plan d'Actions Talent Planning Actionnariat des salariés Manufacture des Talents
	Décès, handicaps et blessures		Voir tableau, partie 4.8.2	« Déclaration Santé Sécurité » « Life Saving Rules »
	Maladies professionnelles dues à l'utilisation de produits chimiques, de substances nocives, y compris les substances préoccupantes et les substances extrêmement préoccupantes		Voir tableau, partie 4.8.2	« Déclaration Santé Sécurité » « Life Saving Rules »
	Un salaire décent et une protection sociale de base		Voir tableau, partie 4.8.2	« Fair Wage Network » certificate Programme « Michelin One Care »
S2	Violation des droits des travailleurs de la chaîne de valeur, y compris le travail des enfants et le travail forcé, le travail illégal		Politique Caoutchouc naturel responsable	Cartographie des risques/ Rubberway GPSNR (Plateforme mondiale pour un caoutchouc naturel durable) Évaluations EcoVadis Développement des compétences des planteurs villageois
S4	Amélioration de la sécurité des conducteurs et des usagers de la route, y compris l'amélioration des normes de l'industrie en matière de qualité et de sécurité	Politique Qualité	Déclaration Qualité	Dispositif de surveillance de la performance des produits Démarche « Garantie des promesses aux clients » Engagement dans le soutien des réglementations internationales
GOUVERNANCE				
G1	Amendes, litiges et atteinte à la réputation pour pratiques commerciales contraires à l'éthique	Code d'éthique	Code de conduite anticorruption Programme de Conformité Anticorruption (ACCP)	Dispositif d'alerte Formations en matière éthique

Liste des points de données des législations européennes

La liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'Union européenne se trouve en annexe B à ce rapport de durabilité.

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

4.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)



TROIS QUESTIONS À PIERRE-MARTIN HUET, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'IMPACT

« Transition climatique et adaptation aux risques physiques constituent des enjeux incontournables du Groupe en termes d'impact et de stratégie d'entreprise. »

Que retenir de 2025 par rapport à vos engagements climatiques ?

Après avoir fait valider par SBTi en 2024 nos nouvelles cibles de décarbonation, alignées avec une ambition 1,5°C, nous avons poursuivi la mise en oeuvre de nos feuilles de route de décarbonation en 2025. Nous parlons de plusieurs feuilles de route car, si nous agissons sur nos émissions propres (scopes 1 & 2) et sur nos opérations de logistique (scope 3) depuis déjà de nombreuses années, nous avons maintenant complété notre feuille de route de décarbonation pour les achats de matières premières (scope 3) afin de rendre nos actions conformes à nos ambitions. Les résultats sont là, avec une année exceptionnelle en termes de réduction des émissions de nos activités industrielles grâce à un progrès structurel fort. Nous sommes désormais très confiants sur l'atteinte de nos cibles 2030, sur l'ensemble de nos « scopes », avant d'aborder les défis pour 2050. Cela est dû à la collaboration étroite entre toutes nos entités (industrie, achats, supply chain, ...) qui pilotent, au plus près des opérations, l'atteinte de cet objectif.

Au-delà des propres opérations du Groupe, quelle est votre contribution à la décarbonation du secteur du transport ?

Elle est majeure. Imaginons : si tout le monde roulait en pneus MICHELIN, rien que sur les véhicules de tourisme en Europe⁽¹⁾, ce seraient 13 MtCO₂e de moins émises chaque année dans l'atmosphère⁽²⁾. En raisonnant du point de vue énergétique, cela représenterait l'import de 25 millions de barils de pétrole en moins⁽³⁾ en Europe si tous les véhicules étaient à propulsion thermique.

Grâce à notre maîtrise unique des matériaux composites, nous sommes capables de fournir au marché des produits qui réduisent de manière très significative la consommation d'énergie de nos clients et ainsi leur empreinte carbone. Nous continuons à innover dans ce domaine pour atteindre notre cible 2030 d'une efficacité énergétique encore améliorée de 10 %⁽⁴⁾. Le secteur du transport comptant pour un quart des émissions mondiales, c'est une contribution majeure de Michelin pour la planète !

Qu'en est-il de l'adaptation au changement climatique ?

Si la réduction des gaz à effet de serre est au cœur de notre stratégie, nous avons aussi une approche volontariste sur le sujet de l'adaptation au dérèglement climatique. Après avoir analysé l'exposition aux aléas climatiques portant sur plusieurs milliers de sites, chez Michelin et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe a mis au point sa propre méthodologie d'évaluation de la vulnérabilité de ses sites à ces aléas (sécheresses, vagues de chaleur, inondations, etc.). À partir de 2026, nous allons renforcer, là où cela sera nécessaire, la prévention et la protection des personnes par l'implémentation de premières mesures d'adaptation. À partir de là, des mesures additionnelles seront susceptibles d'être mises en oeuvre dans les années à venir à l'issue des évaluations de vulnérabilité.

(1) Alors que l'estimation de la part de marché kilométrique du groupe Michelin sur ce périmètre est d'environ 15 %.

(2) Calcul interne Michelin, suivant 2 méthodologies convergentes, sur la base d'hypothèses de marché 2024, de données d'ACV, de rapports S&P et de données de la Commission Européenne.

(3) En considérant que tout le parc automobile soit un jour à propulsion électrique, cela ferait l'équivalent de 18 TWh économisés, ce qui correspond à la production de 2 à 3 réacteurs nucléaires.

(4) Par rapport à 2020.

Introduction

En ligne avec la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), la stratégie climat du Groupe s'articule selon deux axes : d'une part, un plan de transition composé d'un plan de décarbonation des activités directes et

indirectes (scopes 1, 2 et 3) associé à un plan stratégique résilient favorisant une économie bas-carbone et, d'autre part, un plan d'adaptation aux impacts physiques du changement climatique.

PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Depuis juillet 2021, Michelin a rejoint la campagne « Race To Zero » portée par le consortium international *Science-Based Targets initiative* (SBTi), le Pacte mondial des Nations unies et *We Mean Business*. Le plan de transition de Michelin vise à atteindre zéro émission nette à horizon 2050 sur les scopes 1 et 2, ainsi que sur le scope 3 essentiel (c'est-à-dire hors phase d'usage ⁽¹⁾). Il inclut également des engagements intermédiaires à horizon 2030 visant la réduction des émissions de CO₂e (par rapport à 2019) :

- sur l'ensemble des sites de production ;

- sur la mise à disposition de l'énergie sur les sites (amont de l'énergie) ;
- sur la chaîne d'approvisionnement avec les fournisseurs de matières premières ;
- sur les opérations de logistique.

Au-delà de ses opérations, Michelin contribue à la mobilité bas carbone des biens et des personnes.

4.2.1 OBJECTIFS DE DÉCARBONATION

4.2.1.1 Atteindre Zéro Émission Nette

Le plan de transition vise à permettre une compréhension des efforts d'atténuation passés, actuels et futurs du Groupe afin de garantir la compatibilité de sa stratégie et de son modèle économique avec la transition vers une économie bas carbone. Au-delà des débats sur les trajectoires de décarbonation à l'échelle d'une entreprise,

Michelin a fait le choix de faire valider ses cibles par SBTi. Ces dernières ont été validées en 2024 compatibles selon la définition de SBTi avec une trajectoire limitant le réchauffement de la planète à 1,5 °C conformément aux accords de Paris ⁽²⁾.

Champ d'application	Court terme : 2030 (vs 2019 ⁽¹⁾)	Long terme : 2050 (vs 2019)
Scopes 1 & 2	- 47,2 %	- 90 %
Scope 3 essentiel (hors phase d'usage)	- 27,5 % sur achats de matières premières, logistique et amont de l'énergie	- 90 % sur l'ensemble du scope 3 essentiel

(1) L'année de référence de ces cibles, validées par SBTi, a été fixée à 2019, car l'année 2020 n'était pas représentative du fait de la crise Covid.

S'engager dans la voie de Zéro Émission Nette pour Michelin consiste à :

- réduire les émissions de CO₂e liées à ses propres activités et à celles de sa chaîne de valeur de 90 %, au plus tard en 2050 ;

- préparer à long terme la captation et le stockage définitif d'un volume de CO₂e équivalent aux émissions résiduelles chaque année.

Il s'agit de la démarche définie par SBTi dite « Corporate Net-Zero Standard », en date d'octobre 2021.

4.2.1.2 Concevoir des produits à haute efficacité énergétique

L'usage du pneumatique sur un véhicule thermique induit une dépense énergétique qui entraîne une consommation de carburant et par conséquent des émissions de gaz à effet de serre ⁽³⁾. Après avoir abaissé de moitié la résistance au

roulement de ses pneumatiques entre 1992 et 2020, l'objectif de Michelin est d'améliorer la résistance au roulement des pneumatiques de 10 % en 2030 par rapport à 2020. **Fin 2025, le progrès sur cet objectif est de 5,8 % en ligne avec l'ambition.**

(1) Conformément au standard GHG Protocol qui fait référence pour la comptabilité carbone des entreprises, les émissions de CO₂e de scope 3 sont calculées pour les pneus en deux parties : une partie couvre les émissions liées à l'usage sur le véhicule (scope 3 Usage), et l'autre partie couvre le reste de la chaîne de valeur (Scope 3 essentiel). Cette distinction est confirmée par SBTi pour fixer des cibles de réduction des émissions qui ne couvrent que le scope 3 Essentiel. En effet, l'impact des pneus à l'usage est indirect dans la consommation de carburant du véhicule. Pour autant, Michelin comptabilise chaque année le montant des émissions de Scope 3 usage, ce qui permet de mettre en évidence les progrès réalisés en concevant des produits de haute efficacité énergétique. Par convention, nous distinguons donc le Scope 3 essentiel (pour lequel nous fixons des cibles de progrès validées par SBTi) du Scope 3 usage.

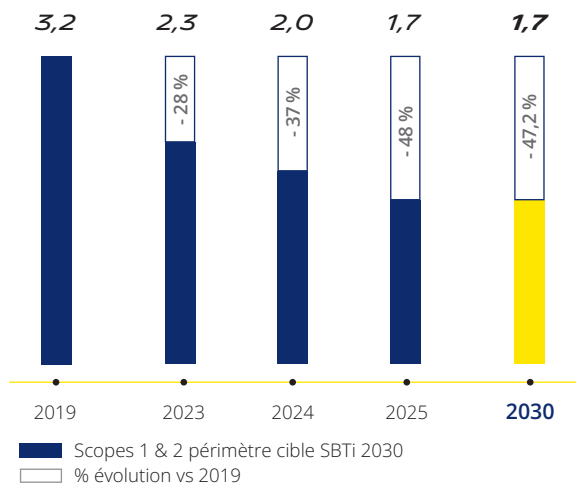
(2) Selon la méthode trans-sectorielle (version 5.1 mise à jour en avril 2023).

(3) Voir « Focus sur le scope 3 usage » du paragraphe 4.2.9.6.

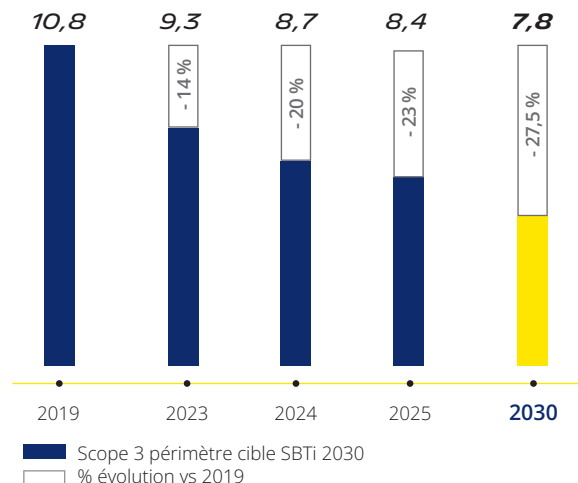
4.2.2 LEVIERS DE DÉCARBONATION

Les graphiques et le tableau ci-dessous décrivent les leviers sur lesquels Michelin agit pour atteindre sa cible de décarbonation à 2030 (cibles SBTi).

ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE CO₂ SCOPE 1 & 2
(en millions de tonnes de CO₂e)



ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE CO₂ SCOPE 3
(en millions de tonnes de CO₂e)



		2019	2023	2024	2025
Scopes 1 & 2	Émissions Michelin (MtCO ₂ e scopes 1 & 2)	3,2	2,3	2,0	1,7
	Évolution vs 2019		- 28 %	- 37 %	- 48 %
Scope 3	Achats de matières premières	8,8	7,7	7,2	7,0
	Émissions Michelin (MtCO ₂ e scope 3 : 85 % cat. 1)		- 13 %	- 18 %	- 21 %
	Logistique	1,4	1,0	1,0	0,9
	Émissions Michelin (MtCO ₂ e scope 3 : 29 % cat. 4 + 100 % cat. 9)		- 25 %	- 26 %	- 33 %
	Amont de l'énergie	0,67	0,55	0,50	0,46
	Évolution vs 2019		- 18 %	- 26 %	- 31 %

4.2.2.1 Scopes 1 & 2 : Sobriété et transition énergétique

Michelin poursuit sa stratégie de décarbonation dans le but de réduire les émissions de CO₂e de scopes 1 & 2 liées aux activités des sites détenus par le Groupe.

Cette stratégie est fondée sur la hiérarchie vertueuse des leviers, qui constitue un principe fondamental de la Politique Environnementale du Groupe. Ce principe est applicable à tous les domaines environnementaux, y compris dans le cadre de la stratégie climat.



ÉVITER

- Questionner le besoin (conception et dimensionnement)
- Instaurer la culture « économie d'énergie »



RÉDUIRE



RÉUTILISER



RECYCLER

Leviers Efficacité Énergétique

- Réduire = faire + avec -, Isoler, Automatiser. Équipements plus sobres et efficaces.
- Réutiliser = fermer les boucles de fluides caloporteurs.
- Recycler = capter les calories pour une autre utilisation. Installer une ventilation double flux, une pompe à chaleur.



RENOUVELER

Leviers Facteurs d'Émission

- Utiliser des énergies renouvelables.

Il se décline concrètement en deux axes majeurs :

- consommer moins, afin de privilégier une logique de sobriété énergétique ;
- consommer mieux, afin de poursuivre les efforts en lien avec la transition énergétique.

Le premier axe s'appuie sur une démarche visant à optimiser l'efficacité énergétique des usines. Cela se traduit par un plan de sobriété reposant sur l'application de bonnes pratiques et sur la mise en place de solutions techniques comme le questionnement du besoin dès la phase de conception des projets, la mise sous contrôle des fuites de fluide ou la gestion des arrêts et redémarrages de production.

Le deuxième axe regroupe des leviers d'action de différentes natures :

- les leviers techniques, qui consistent à faire évoluer les infrastructures de fourniture d'énergie thermique vers des énergies moins carbonées. Cela consiste à remplacer

les chaudières utilisant des énergies primaires d'origine fossile (charbon, gaz naturel) par des installations utilisant des énergies renouvelables, comme les chaudières à biomasse ou les chaudières électriques, alimentées en électricité d'origine renouvelable ;

- les leviers marchés, qui consistent à acheter des énergies moins carbonées. Le Groupe étudie toutes les solutions pérennes pour recourir à des énergies renouvelables, thermiques comme électriques.

À ces différents leviers s'ajoute un programme d'électrification du procédé de fabrication qui consiste notamment à remplacer les presses de cuisson fonctionnant à base de vapeur d'eau – produite essentiellement par des chaudières à gaz – par des presses de cuisson électriques. Cela permet à la fois de réduire considérablement la consommation d'énergie nécessaire en améliorant les rendements de cuisson (potentiel d'amélioration de 6 à 8 fois), tout en participant à la transition énergétique par le biais d'achat d'électricité certifiée d'origine renouvelable.

04

4.2.2.2 **Scope 3 essentiel : Optimisation des plans d'action pour les achats de matières premières, des transports et de la phase amont de l'énergie**

Pour le scope 3, Michelin se concentre sur la réduction des émissions liées aux achats de matières premières, au transport et à la mise à disposition de l'énergie sur les sites.

La réduction des émissions liées à l'achat de matières premières

Le Groupe a mis en place une démarche volontariste et a identifié les catégories d'achats et les fournisseurs représentant les émissions de gaz à effet de serre les plus importantes. Les actions visent en priorité les fournisseurs de matières premières, car celles-ci représentent environ 85 % des émissions liées aux achats de produits et services du Groupe. Michelin s'engage avec ces fournisseurs pour les inciter à débiter, développer ou accélérer leurs démarches visant à diminuer leurs émissions de GES.

Le Groupe évalue la maturité de ses principaux fournisseurs quant à leurs politiques, actions, indicateurs et publications relatives aux émissions de gaz à effet de serre. Ceci a été réalisé entre 2018 et 2024 via le questionnaire *Supply Chain Program* du CDP, puis à partir de 2024 via un questionnaire EcoVadis et la mise à disposition du Groupe d'une évaluation spécifique. Ceci a permis de simplifier la démarche, tant pour les fournisseurs que pour les acheteurs, et de toucher un nombre de fournisseurs beaucoup plus important.

Par ailleurs, le Groupe incite ses fournisseurs à réduire leurs émissions. Dans le but d'affiner le calcul de ses émissions et d'engager encore plus ses fournisseurs de matières premières, le Groupe leur demande de fournir les données d'analyses de cycle de vie des produits achetés par le Groupe, ou à défaut les données d'empreinte carbone (tCO₂e/t) de ces produits. En 2025, la part d'émissions calculées avec des données provenant des fournisseurs est de 76 %.

Pour diminuer l'empreinte carbone de ses achats de matières premières, Michelin et ses fournisseurs agissent sur les axes suivants :

- augmenter la part de matériaux renouvelables ou recyclés ;
- augmenter la part des énergies bas-carbone dans la fabrication des matières premières ;
- établir des feuilles de route de décarbonation spécifiques à chaque fournisseur (efficacité énergétique, réduction des déchets, recyclage interne, optimisation des procédés) ;
- privilégier des approvisionnements venant de fournisseurs ou de produits bas-carbone ;
- développer des nouvelles technologies bas-carbone pour la production des matières premières.

En 2024, le CDP a reconnu la capacité du groupe Michelin à engager ses fournisseurs dans la réduction des émissions de CO₂e en lui décernant la reconnaissance *CDP Supplier Engagement Leader 2023*.

La réduction des émissions liées aux opérations de transport de Michelin

Le périmètre concerne les opérations logistiques sous le contrôle direct de Michelin, et couvre le transport de matières premières jusqu'aux livraisons des produits finis.

La stratégie du Groupe s'articule autour de 3 axes :

- **transporter moins, axe fondamental** qui consiste à réduire le tonnage transporté :
 - la recherche permanente d'excellence opérationnelle favorise la disponibilité des produits au bon endroit,
 - la promotion des envois directs depuis nos sites de production vers les clients permet de réduire les transports via les magasins logistiques ;

- **transporter mieux, axe opérationnel** qui consiste à réduire le niveau d'émission pour chaque tonne transportée :
 - la recherche permanente d'excellence opérationnelle favorise l'optimisation de nos réseaux logistiques et la maximisation du remplissage des véhicules,
 - le choix des lieux de production est orienté pour promouvoir la production locale, limitant les distances à parcourir entre production et consommation,
 - les modalités de transport bas carbone sont principalement favorisées par la limitation du fret aérien (en 2025, grâce à l'excellence opérationnelle, aucun transport aérien d'urgence n'a été employé, permettant un gain de 7 kt CO₂e par rapport à 2024) et le report modal (sur la région Amérique du Nord, la part de report modal vers le ferroviaire a fortement progressé, passant de 25 % en 2024 à 29 % en 2025) ;
- **transporter différemment, axe innovation** qui consiste à mettre en place des solutions nouvelles autour de deux modalités principales :
 - la collaboration avec d'autres organismes : Michelin continue à jouer un rôle moteur dans plusieurs

organisations (France Supply Chain, Coalition Nouvelles Énergies, *Movin'On*, etc.). La participation proactive à ces travaux permet d'identifier des leviers activables et de poser des bases de collaboration sur des sujets innovants pour la décarbonation du transport (par exemple, initiative France Supply Chain pour promouvoir le report modal en mutualisant les besoins des chargeurs),

- l'innovation vers des technologies et des pratiques plus respectueuses de l'environnement (par exemple, Michelin participe au projet de porte-containers vélique de Zéphyr et Borée).

La réduction des émissions liées à la mise à disposition de l'énergie sur les sites (amont de l'énergie)

Comme pour les émissions de scopes 1 & 2, la réduction de la consommation d'énergie et le recours aux énergies renouvelables constituent également les principaux leviers pour réduire les émissions liées à l'amont de l'énergie. En effet, les émissions en amont de l'électricité renouvelable sont en moyenne plus faibles que pour l'électricité d'origine fossile.

4.2.2.3 Scope 3 lié à l'usage des produits

Point de vigilance : Il est difficile d'établir un lien direct entre la résistance au roulement d'un pneumatique et les émissions de CO₂e d'un véhicule. En effet, les émissions d'un véhicule dépendent de bien d'autres facteurs (poids et puissance des véhicules, type de motorisation, conditions d'usage : type de conduite, type de réseau routier, gonflage et usure des pneumatiques, etc.).

Les leviers dont le Groupe dispose se résument aux progrès que nous apportons à la baisse de la résistance au roulement des produits, sans parvenir néanmoins à faire un lien quantifié avec la baisse des émissions.

Réduire la résistance au roulement des pneumatiques contribue à diminuer la consommation de carburant des véhicules et donc à réduire les émissions de CO₂e résultant de la phase d'utilisation ainsi que les émissions de polluants locaux (NO_x, SO_x,...). Pour les véhicules électriques, une plus faible résistance au roulement du pneumatique augmente l'autonomie du véhicule. Depuis plus de 30 ans, Michelin a divisé de moitié la résistance au roulement de ses pneumatiques, sans aucun compromis sur les autres performances. D'ici 2030, le Groupe poursuivra le progrès, notamment par la pratique de l'éco-conception.

De nombreuses gammes de produits démontrent d'ores et déjà l'engagement du groupe Michelin en longévité (jusqu'au dernier millimètre d'usure légale) comme en matière d'efficacité énergétique :

- Sur le segment des **pneumatiques Tourisme et Camionnette**, les progrès réalisés en matière de résistance au roulement sont transverses à l'ensemble du portefeuille. Depuis janvier 2025, Michelin a mis sur le marché deux nouvelles gammes, MICHELIN Primacy 5 Energy et MICHELIN Pilot Sport 5 Energy, conçues à la fois pour les véhicules thermiques, hybrides et électriques, alliant haute performance et efficacité énergétique optimisée : Par exemple, MICHELIN Primacy 5 Energy s'adresse aux conducteurs qui recherchent sécurité, longévité et confort, tout en optimisant leur efficacité énergétique. Il offre ainsi le meilleur niveau en freinage sur sol mouillé selon l'étiquetage européen, se positionne comme leader en longévité ⁽¹⁾ parmi les concurrents premium et constitue le premier pneu MICHELIN à obtenir la classification AAA ⁽²⁾ à savoir freinage sur sol mouillé, efficacité énergétique et bruit. Sa promesse : « *Roulez en sécurité, roulez loin, économisez de l'énergie* ».

(1) Longévité – Suivant tests externes conduits par CENTRE DE TEST DEKRA, à la demande de Michelin, en Août-Oct 2025, sur dimension 215/55R18 99V, sur VW ID3 comparant MICHELIN Primacy 5 Energy (100 %) par rapport à BRIDGESTONE Turanza 6 (71 %) ; CONTINENTAL PremiumContact 7 (72 %) ; GOODYEAR Efficient Grip Performance 2 (60 %) ; PIRELLI Cinturato P7C3 (61 %). Les résultats réels peuvent varier en conditions réelles en fonction de la route et/ou des conditions météorologiques.

(2) AAA signifie Excellence dans toutes les catégories de labels de l'UE – résistance au roulement (efficacité énergétique), adhérence sur sol mouillé, et bruit externe. Plus de 80 % des pneus du marché Remplacement obtiennent la note AAA. Les pneus marqués développés par Michelin pour les spécifications OEM sont exclus. Pour plus de détails concernant les pneus marqués développés par MICHELIN, voir <https://www.michelin.co.uk/auto/advice/choose-tyres/marked-tyres>.

- Sur le segment des **pneumatiques Poids lourd**, les multiples avancées technologiques permettent non seulement d'économiser le carburant et donc les émissions de CO₂e, mais aussi d'exploiter, jusqu'au dernier millimètre d'usure légal, la matière utilisée grâce à une longévité remarquable. Avec le MICHELIN X® LINE GRIP D, Michelin continue d'innover en 2025, avec la première sculpture en « chevron » dans le domaine du Poids-Lourd, et améliore le compromis adhérence/durée de vie/résistance au roulement vers davantage de performance. Afin de soutenir la transition écologique dans le transport routier, Michelin accompagne le déploiement des **futurs véhicules zéro émission (ZEV)** en nouant des partenariats avec ses clients constructeurs.
- Michelin innove également pour les **pneus de spécialité**. Par exemple, les camions-grues équipés de MICHELIN X-Crane 2 bénéficient d'économies de carburant de l'ordre de 15 % par rapport au principal concurrent, soit plus de 8 litres de carburant pour 100 km (mesure validée par Dekra).
- Les **services et solutions Michelin qui optimisent l'usage et la gestion des flottes de véhicules** contribuent significativement à l'économie de la fonctionnalité. Ils consistent à fournir, conjointement au produit :
 - un service de suivi et de maintenance des pneumatiques, afin d'optimiser leur performance (notamment sur le plan énergétique),
 - ou bien un service seul qui fluidifie les opérations des flottes (par exemple en digitalisant l'inspection des pneumatiques) et contribue à une conduite plus efficace, plus sûre et plus respectueuse de l'environnement.

La ligne business « *Michelin Connected Solutions* » est spécialisée dans la conception, le développement et la mise sur le marché de nouvelles solutions basées sur le traitement des données. Michelin aide ainsi les flottes à optimiser leur gestion, améliorer la sécurité et leur rentabilité, tout en réduisant leur empreinte carbone.

04

4.2.3 MOYENS FINANCIERS AFFECTÉS

Si les cibles de réduction de l'empreinte carbone du groupe Michelin sont fixées en valeur absolue d'après l'ambition 1,5 °C (et donc indépendamment des volumes d'activité), les plans d'actions, eux, sont réajustés chaque année en fonction de la réalité des marchés. Les ressources indiquées ci-dessous permettent ainsi de sécuriser l'atteinte de ces cibles, de façon cohérente avec la stratégie d'entreprise.

Pour les scopes 1 et 2, le montant investi en 2025 sur le périmètre Groupe, pour le plan de décarbonation des sites de fabrication est de 86 millions € d'investissements (107 millions € en 2024). Pour les 5 prochaines années, plus de 300 millions € d'investissements sont identifiés dans le plan stratégique. Ces investissements sont prévus :

- pour une moitié sur le déploiement des bonnes pratiques d'efficacité énergétique ;
- pour un quart sur la conversion de chaufferies vers des sources d'énergie moins carbonées ;
- pour un quart sur l'électrification de nos procédés.

Les moyens financiers nécessaires sont estimés à partir des informations remontées par les experts en charge de la performance énergétique, via les projets identifiés dans les feuilles de route de chaque site. Le plan stratégique est revu puis validé annuellement, sur la base d'une matrice de priorisation, par le responsable de la performance industrielle. Ces investissements ne comprennent pas le plan d'achat d'énergie renouvelable, piloté par l'équipe responsable de la stratégie des achats d'énergie Groupe.

Scope 3 usage : 151 millions € ont été investis en 2025 (119 millions € en 2024) pour permettre l'introduction des technologies visant à améliorer la résistance au roulement des produits. Pour les 5 prochaines années, plus de 600 millions € d'investissements sont prévus (comme en 2024).

4.2.4 GOUVERNANCE ET SUIVI DU PLAN DE TRANSITION

La stratégie climat de Michelin est supervisée par les Gérants avec le support du Comité Exécutif du Groupe. La Gouvernance Environnement, composée de membres du Comité Exécutif et de représentants de diverses Directions, prend les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs de décarbonation et gérer les risques liés au changement climatique. Les enjeux de transition liés au changement climatique sont identifiés dans le processus de planification stratégique et les priorités sont ensuite déclinées dans les plans stratégiques des lignes business.

Le plan de transition est présenté chaque année pour approbation au Comité RSE du Conseil de Surveillance, qui en fait mention chaque année devant l'Assemblée générale des actionnaires.

Une part de la rémunération variable des Gérants et de tous les employés du Groupe est liée à l'atteinte d'objectifs sur la réduction des émissions de CO₂e de scopes 1 & 2.

4.2.5 INCLUSION DU PLAN DE TRANSITION DANS LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Acteur industriel mondial, Michelin a un impact significatif tout au long du cycle de vie de ses produits et services. L'analyse de matérialité a identifié comme principaux facteurs d'impact sur le changement climatique les émissions de CO₂e liées à ses opérations directes (scopes 1 & 2), à ses opérations de transport, aux opérations de ses fournisseurs, ainsi qu'à l'usage de ses produits (scope 3 usage).

Dans cette perspective, proposer des solutions efficaces sans compromis sur la sécurité est au cœur du positionnement historique, actuel et futur de Michelin. Cela se traduit par des offres de produits et services leaders sur leur segment en termes d'efficacité énergétique, de réduction des émissions de CO₂e et de performances dans la durée. Dans le cadre de son plan stratégique, l'innovation du Groupe continue de nourrir la transition vers une mobilité bas-carbone des biens et des personnes et confirme son leadership dans les matériaux de haute technologie, notamment au travers :

- de la conception de produits à haute efficacité énergétique tout au long de leur cycle de vie, depuis leur

fabrication jusqu'à leur recyclage en fin de vie, en incluant la phase d'usage ;

- du développement de services et solutions optimisant l'usage et la gestion des flottes de véhicules réduisant la consommation de carburant et autres sources d'énergie ;
- de nouvelles solutions de mobilité grâce à l'innovation en écosystème.

Par ailleurs, les conséquences physiques du changement climatique sur ses activités ainsi que les éventuels impacts d'une mauvaise maîtrise de la transition environnementale sur le Groupe sont des facteurs de risque identifiés par le dispositif de gestion des risques. Enfin, les politiques, ambitions, leviers d'action et indicateurs mis en place pour atténuer ces risques sont intégrés dans le Plan de Transition et le Plan d'Adaptation, conformes aux recommandations de la TCFD.

4.2.6 RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE

Le Groupe a construit quatre scénarios climat-sociétaux d'évolution de son environnement d'affaires sous l'effet du changement climatique et des politiques susceptibles d'en résulter. Les scénarios sont décrits par :

- un narratif qualitatif composé d'éléments souhaitables et non souhaitables, complexes et paradoxaux couvrant les champs politique, technologique, socio-économique, juridique/réglementaire ainsi que les limites planétaires ;
- des indicateurs quantitatifs de l'« équation de Kaya » ⁽¹⁾, ainsi qu'une batterie d'indicateurs publics représentatifs de chaque scénario permettant d'en cerner les implications et d'évaluer leur matérialité dans le temps ;
- les scénarios prospectifs sont mis en correspondance avec les scénarios d'élévation de température du GIEC, du plus faible au plus élevé ;
- une cartographie mondiale montrant le scénario ou mix de scénarios jugés les plus probables par pays clés.

Depuis plusieurs années, les scénarios servent aux lignes business et Directions opérationnelles du Groupe à des fins de réflexion stratégique et/ou d'innovation. Dès 2021, le Comité Exécutif Groupe a évalué la résilience de la stratégie du Groupe à travers les 4 scénarios, et les conclusions sont les suivantes :

- validation des éléments fondamentaux de la stratégie ;
- importance, quel que soit le scénario, de la connectivité et des partenariats externes ;
- caractère favorable des tendances observées sur les flottes de véhicules, la mobilité urbaine, la micromobilité et l'inter-mobilité ;

- effet à tiroir des dégradations environnementales ; à titre d'exemple, le changement climatique peut influencer sur la biodiversité, qui elle-même peut générer un risque sur la culture de l'hévéa, ce qui peut avoir un impact sur l'approvisionnement en caoutchouc naturel de Michelin ;
- identification de plusieurs priorités d'innovation, comme le développement d'offres réduisant l'empreinte matière de nos produits et services, dont la gestion des pneus en fin de vie et l'adaptation d'offres à des températures plus élevées ;
- intérêt à continuer à développer des solutions de réduction d'émissions de CO₂e pour contribuer aux objectifs de décarbonation des clients du Groupe et d'adapter les opérations dans la chaîne de valeur afin de mieux gérer des risques physiques et de transition.

Afin de mobiliser les différentes entités du Groupe autour des impacts de chaque scénario, des simulations de chocs (sociaux, environnementaux, législatifs, relatifs à la raréfaction des ressources) ont été élaborées.

Cet exercice de simulation des conséquences de ces chocs permet :

- d'identifier pour chaque scénario les risques et les opportunités pour le Groupe, ainsi que des actions d'anticipation ;
- de se projeter dans des trajectoires non linéaires via des événements concrets ;
- de stimuler une pensée systémique pour capter des angles morts dans la stratégie et de se mettre en situation d'anticiper et d'agir.

(1) Pour l'équation de Kaya, voir par exemple, enseignementsup-recherche.gouv.fr | Ressource pédagogique : 8. L'équation de Kaya.

ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève	
 Chaîne de valeur amont  Chaîne de valeur aval  Opérations propres  Court terme  Moyen terme  Long terme	
E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE	
Atténuation du changement climatique	
Renforcement des exigences en matière de performance énergétique des produits	Le renforcement des exigences s'exerce par le marché et via la réglementation. Les pneumatiques représentent 15 à 30 % de la consommation de carburant des véhicules thermiques. Avec la mobilité électrique, l'attention devrait se porter sur certains produits ou pièces détachées plus difficiles à décarboner, comme les pneumatiques. Les équipementiers recherchent des pneus à faible résistance au roulement, tandis que les flottes privilégient des pneus durables et à kilométrage élevé. L'urbanisation et les nouvelles solutions de mobilité renforceront le rôle des flottes. Les exigences réglementaires sur la performance énergétique (ex. de la résistance au roulement) ont tendance à se sévérer au niveau international sur le modèle de l'Union européenne.
  Opportunité	
Développement et expansion des véhicules électriques	Michelin est positionné comme un manufacturier leader sur des pneus performants, durables et économes en énergie, essentiels pour optimiser les caractéristiques des véhicules électriques. En 2027, il est estimé que 40 % des nouveaux véhicules seront électriques (<i>International Transport Forum</i>), triplant leur part de marché de 2022, offrant des opportunités pour le Groupe.
  Opportunité	
Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2)	Michelin est un acteur mondial avec une forte empreinte industrielle. Des émissions de gaz à effet de serre sont générées par ses opérations en propre et l'énergie nécessaire pour ses sites. L'impact couvre les émissions de scopes 1 et 2.
   Impact négatif	
Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre et le changement d'affectation des sols, Scope 3	Le scope 3 se décompose en 2 grandes catégories : ■ le scope 3 hors usage (« Essentiel » selon <i>GHG Protocol</i>), qui recouvre notamment l'achat de matières premières, la logistique et l'amont de l'énergie. Il est significativement plus important que le scope 1 et 2 ; ■ le scope 3 usage, qui correspond à la part de la consommation d'un véhicule, liée à la résistance au roulement du pneumatique (15 à 30 %). La contribution du scope 3 usage est critique, représentant environ 90 % de l'empreinte carbone de Michelin (125 millions de tonnes de CO₂e en 2025). Michelin est leader en terme de performances liées à la résistance au roulement.
   Impact négatif	
Facilitateur de la réduction des consommations d'énergie en proposant des services d'optimisation de l'utilisation et de gestion des flottes de véhicules et accélérateur de la transition vers une mobilité « zéro émission »	Michelin est un acteur majeur de la mobilité durable. Au-delà de ses produits pneumatiques, le Groupe joue un rôle, notamment dans l'optimisation de la gestion des flottes et soutient la mobilité « zéro émission » y compris hydrogène. Le Groupe promeut une mobilité durable, notamment via différents forums et réseaux internationaux comme <i>Movin'On</i> et <i>Sum4All</i> (Banque mondiale).
  Impact positif	

Introduction

L'impact de l'Entreprise sur le changement climatique commence par l'évaluation de son empreinte carbone, selon le *GHG Protocol*, ce que le Groupe fait depuis plusieurs dizaines d'années. L'évaluation des risques de transition est faite à partir des scénarios élaborés par le département de la Prospective du groupe Michelin. La stratégie de l'Entreprise y est évaluée à l'aune des scénarios d'élévation de température le plus faible et le plus fort.

Tenant compte des impacts et des opportunités identifiés par l'analyse de double matérialité, la stratégie climat du Groupe s'articule sur deux axes :

- un plan de transition composé d'un plan de décarbonation des activités directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3) associé à un plan stratégique résilient favorisant une économie bas-carbone ;

- un plan d'adaptation aux impacts physiques du changement climatique, qui a fait l'objet d'une politique spécifique, applicable depuis mars 2024.

La stratégie climat du Groupe répond à trois principes, qui répondent aux impacts, risques et opportunités :

- atteindre Zéro Émission Nette à l'horizon 2050 en respectant nos engagements externes de réduction d'émissions à 2030 ;
- identifier les risques et les opportunités pour nos modèles d'affaire et nos opérations en s'appuyant sur des scénarios de changement climatique ;
- communiquer de manière transparente les informations attendues par nos parties prenantes externes.

4.2.7 DES POLITIQUES RELATIVES À L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

4.2.7.1 Politique Environnementale et Climat

La Politique Environnementale du Groupe est décrite dans un document de référence cadre, de nature publique (www.michelin.com) publié en 2021. Elle couvre les principaux enjeux du Groupe afférents à chacune des

étapes du cycle de vie et est déclinée en différents volets pour accompagner sa mise en œuvre opérationnelle.

Le volet « Sites industriels et de R&D » définit les prescriptions nécessaires pour réduire les émissions de CO₂e liées aux activités de nos sites (émissions de scopes 1 et 2).

4.2.7.2 Plan de décarbonation

Le plan comprend les cibles 2030 et 2050, validées par SBTi en 2024 sur l'ensemble du périmètre. Conformément au cadre édicté par le *GHG Protocol*, l'inventaire des émissions de scopes 1, 2 et 3 est établi sur un périmètre global correspondant à celui de la consolidation financière du Groupe.

En cohérence avec le périmètre des cibles SBTi, le reporting inclut *a minima* 95 % des émissions du Groupe, sur la base

d'un inventaire couvrant 100 % du périmètre des sociétés. Pour 2025 :

- pour les émissions de scopes 1 & 2, la part des exclusions a été estimée à 2,7 % des émissions totales du Groupe⁽¹⁾ ;
- pour le scope 3 essentiel (hors usage), la part des exclusions a été estimée à 2,2 % des émissions totales du Groupe⁽²⁾.

4.2.8 DES ACTIONS ET RESSOURCES SUR L'ATTÉNUATION AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

4.2.8.1 La résistance au roulement, élément clé de différenciation dans un contexte de renforcement des requis sur la performance énergétique des produits

L'usage du pneumatique sur un véhicule, qu'il soit thermique ou électrique, induit une dépense énergétique qui entraîne une consommation de carburant – par conséquent des émissions de gaz à effet de serre – ou une utilisation de la batterie. Les attentes des clients dans ce domaine se renforcent d'année en année avec notamment

des critères spécifiques dans les appels d'offres des clients OEM (*original equipment manufacturer*) ou des gestionnaires de flottes de véhicules. Le levier d'action principal pour y répondre est la réduction de la résistance au roulement des pneumatiques.

4.2.8.2 Le développement de l'offre de pneus pour véhicules électriques

Michelin soutient pleinement le développement des véhicules électriques, lesquels sont beaucoup plus exigeants sur le pneumatique, en raison notamment du poids du véhicule, du couple moteur et du caractère critique de l'autonomie de ces véhicules. Cette exigence accroît le rôle clé des pneumatiques dans la performance globale du véhicule, ce qui permet à Michelin de démontrer à nouveau son leadership technologique et sa parfaite maîtrise des usages. Cependant, toutes les gammes de pneumatiques Michelin sont adaptées aux véhicules électriques, la technologie Total Performance des pneumatiques MICHELIN permet en effet d'offrir aux consommateurs la

meilleure longévité et les meilleures performances sur tous types de véhicules. C'est le fruit de nombreuses années d'innovation, d'investissement et de collaboration avec tous les grands constructeurs mondiaux.

Pour saisir ces deux opportunités (voir les IROs « *Renforcement des exigences en matière de performance énergétique des produits* » et « *Développement et expansion des véhicules électriques* »), Michelin utilise les mêmes leviers : des solutions pour améliorer l'efficacité énergétique des pneumatiques ainsi que leur longévité, que ce soit par la conception du produit ou la proposition de service pour en optimiser l'usage.

(1) Les exclusions des scopes 1 et 2 regroupent les émissions liées : aux opérations de distribution de gros ou de détail autres que la société Euromaster, aux opérations de la compagnie de transport Michelin, aux opérations de test sur des véhicules mobiles détenus par l'Entreprise, aux autres GES de type CH₄ et N₂O, aux sites exerçant une activité logistique, détenus par l'Entreprise ou sur lesquels celle-ci exerce un contrôle opérationnel, à certains sites (considérés comme tertiaires, R&D) détenus par l'Entreprise ou sur lesquels celle-ci exerce un contrôle opérationnel.

(2) Les exclusions du scope 3 concernent les émissions liées aux filiales Allopneus, Masternaut, Ihle, Sascar, ainsi que toutes les filiales liées aux activités digitales.

4.2.8.3 Une contribution clé au changement climatique au travers des émissions directes et indirectes de GES

La quantité de CO₂e générée est consolidée et suivie spécifiquement, en valeur absolue, au plus haut niveau de l'Entreprise.

Conformément aux lignes guides définies par Groupe, les leviers de réduction sont fondés sur deux axes majeurs : la sobriété énergétique et la transition énergétique.

- **Sobriété énergétique** – Consommer moins : chaque site suit ses progrès de performance énergétique via un indicateur mesurant la consommation d'énergie par tonne de produit.
- **La transition énergétique** – Consommer mieux : il est question d'utiliser des énergies moins carbonées et d'activer des leviers marchés. Cela se traduit par une démarche active de développement de projets substituant les sources d'énergie fossile, tout en poursuivant la croissance d'achat d'énergies renouvelables (thermiques et électriques). Le programme d'électrification des procédés de fabrication, introduit dans le Plan de transition et illustré dans le graphique de la section 4.2.9.3 ci-dessous, en est un exemple concret.

À fin 2025, la majorité des sites industriels, représentant plus des trois quarts des émissions de CO₂e de scopes 1 & 2, ont établi ou mis à jour leur feuille de route Zéro Émission Nette 2050. Ces feuilles de route combinent les leviers d'efficacité et de transition énergétique les plus pertinents, permettant à chaque site de contribuer à l'atteinte des cibles du Groupe.

Les projets et initiatives sont pilotés par les référents techniques des sites industriels, assistés d'un réseau d'experts centraux qui assurent la coordination des sujets sur leur périmètre. Le plan de renforcement des compétences et des effectifs, lancé en 2024 sur les domaines de l'eau et de l'énergie, a été poursuivi en 2025.

Au total, en 2025, plus de 86 millions € d'investissements ont permis de continuer à réduire la consommation énergétique et les émissions de CO₂e du Groupe (107 millions € en 2024). À titre d'exemple, plusieurs projets ont été menés :

- **zone Asie** : électrification des presses, optimisation des installations CVC (Chauffage, Ventilation et Climatisation), installation de groupes froids magnétiques et de compresseurs d'air à haute efficacité. La mise en place systématique d'un « shutdown management » pour l'eau et l'énergie a également permis de réduire les consommations fixes. Cette pratique consistant à mieux maîtriser les arrêts et redémarrage des machines devrait être prochainement étendue au niveau des autres sites du Groupe ;

- **zone Amérique** : optimisation et automatisation des groupes froids et des compresseurs d'air au Brésil. À cela s'ajoute une meilleure appropriation des bonnes pratiques, liée à une accentuation du management du changement, en particulier en Amérique du Nord ;
- **zone Europe** : sortie du charbon sur le site d'Olsztyn (soumis au Système d'Échange de Quotas d'Émissions⁽¹⁾ – ETS1), effective depuis début 2025, ayant permis une baisse significative des émissions de CO₂ pour la zone.

Pour les 5 prochaines années, plus de 300 millions € d'investissements sont prévus (vs. plus de 400 millions € publiés en 2024).

Poursuivre la suppression du charbon comme source d'énergie primaire à l'horizon 2030 est d'ailleurs une action de décarbonation majeure pour le Groupe. Une feuille de route spécifique planifie la sortie du charbon sur les quatre sites encore concernés⁽²⁾.

La part du charbon dans la consommation d'énergie du Groupe est aujourd'hui limitée, représentant 326 000 MWh, soit environ 3 % de la consommation totale en 2025. Le progrès est suivi et piloté par un indicateur interne indiquant la part de charbon résiduelle dans l'énergie thermique produite ou achetée.

En 2025, le Groupe a également poursuivi sa stratégie d'achat d'électricité d'origine renouvelable en complétant la couverture de certains sites, majoritairement aux USA. Au total, ceci a représenté plus de 3 084 000 MWh pour lesquels des certificats d'origine ont été dûment annulés pour l'année 2025, soit plus de 68 % de l'électricité consommée. Depuis 2017, les sites du Groupe implantés dans l'Union européenne consomment de l'électricité d'origine renouvelable, principalement sous la forme d'achat d'électricité assortie de Garanties d'Origine telles que définies par la directive 2018/2001/CE, et dans une moindre mesure, sous la forme de Garanties d'Origine dégroupées. À cela s'ajoute des achats d'électricité assortie de certificats d'origine au Brésil, en Serbie et en Chine (depuis 2021), en Thaïlande (depuis 2022), au Mexique, Inde, USA et Indonésie (depuis 2024).

Cette démarche d'approvisionnement durable concerne également l'énergie thermique, sur laquelle le Groupe souhaite progresser, même si ce second volet est moins développé. L'offre des marchés en biogaz et en biomasse produits durablement ne se développe pas aussi rapidement que l'offre d'électricité garantie d'origine renouvelable.

(1) Le Système d'Échange de Quotas d'Émissions (ETS) de l'Union européenne, également connu sous le nom de SEQUE-UE, est un mécanisme réglementaire visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES).

(2) Les sites concernés sont Pirot, Bassens, Louisville et Shenyang. Ils consomment directement du charbon dans des installations propres, sauf le site de Shenyang pour lequel l'Entreprise achète de la vapeur issue de charbon.

4.2.8.4 Leviers d'action scope 3 – La réduction des émissions liées à l'achat de matières premières et de composants

Voir le « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique » ci-dessus (section 4.2 *Changement climatique* (E1)).

4.2.8.5 Leviers d'action scope 3 – La réduction des émissions liées aux opérations de transport de Michelin

Voir le « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique » ci-dessus (section 4.2 *Changement climatique* (E1)).

4.2.8.6 Michelin acteur engagé pour accélérer la transition vers une mobilité bas-carbone

Le développement des services et solutions optimisant l'usage et la gestion des flottes de véhicules est une contribution significative de Michelin à l'économie de la fonctionnalité, qui fait partie des leviers de la transition vers une économie bas-carbone. Elle consiste à fournir, conjointement au produit, des services de suivi et de maintenance des pneumatiques afin d'optimiser leur performance, notamment sur le plan énergétique.

Au-delà des services d'amélioration de la performance des pneumatiques, Michelin fournit également des services d'optimisation des trajets des flottes. Ainsi, *Michelin Connected Fleet* contribue à réduire les kilomètres à vide afin d'optimiser les opérations de la flotte et l'utilisation des véhicules. L'utilisation d'un tableau de bord CO₂e innovant améliore l'efficacité énergétique et l'empreinte carbone.

A plus long terme, Michelin, pionnier dans le domaine de la pile à hydrogène, reste convaincu que l'hydrogène jouera un

rôle dans le mix énergétique du futur. De plus, les technologies disruptives se développent et s'installent toujours sur un temps long. Michelin souhaite ainsi continuer à prendre part au développement de technologies en lien avec l'hydrogène⁽¹⁾.

Michelin poursuit également ses efforts de recherche et développement pour développer des membranes, composant-clé des technologies d'électrolyse de l'eau permettant de produire de l'hydrogène décarboné, à destination d'applications industrielles (production d'acier, transport d'énergie, ...) et aussi des piles à hydrogène, et ainsi contribuer à lutter contre les émissions de CO₂e et à la pollution de l'air.

Enfin, Michelin poursuit le développement de Wisamo, une technologie d'aile gonflable qui permet de contribuer à réduire les émissions de CO₂e et la pollution de l'air engendrées par le transport maritime.

4.2.9 INDICATEURS ET CIBLES

En ce qui concerne l'opportunité « *Renforcement des exigences en matière de performance énergétique des produits* », l'objectif du Groupe est d'améliorer la résistance au roulement des pneumatiques de 10 % en 2030 par rapport à 2020. Fin 2025, le progrès sur cet objectif est de 5,8 %, en ligne avec l'ambition.

Concernant l'opportunité « *Développement et expansion des véhicules électriques* », en 2025, tous les pneus sont conçus pour pouvoir équiper indistinctement les véhicules thermiques ou électriques.

Concernant l'impact positif « *Facilitateur de la réduction des consommations d'énergie en proposant des services d'optimisation de l'utilisation et de gestion des flottes de véhicules et accélérateur de la transition vers une mobilité « zéro émission »* », à ce jour le Groupe n'a pas identifié de cible.

Quant à l'impact négatif « *Contribution au changement climatique par les émissions directes et indirectes de GES (scopes 1, 2 et 3)* », Michelin a défini des cibles de réduction de ses émissions, validées par SBTi en 2024. Elles sont compatibles avec un scénario de réchauffement climatique de 1,5 °C.

4.2.9.1 Court-moyen terme (selon SBTi)

Pour les scopes 1 et 2, la cible est une réduction de 47,2 % en valeur absolue sur la période 2019-2030.

Afin de garantir l'atteinte de cette cible, le Groupe s'est fixé, dès 2019, les objectifs suivants à l'horizon 2030 :

- améliorer de 24 % l'efficacité énergétique des usines par rapport à 2019 (indicateur en MWh par tonne produite) ;
- supprimer le recours au charbon pour produire ou acheter de l'énergie thermique (indicateur : pourcentage de charbon dans notre énergie thermique) ;
- augmenter la part d'énergie renouvelable.

Pour le scope 3 essentiel (hors usage), la cible est une réduction de 27,5 % en valeur absolue sur la période 2019-2030. Elle porte sur les catégories qui constituaient en 2019 plus de 70 % des émissions de scope 3 essentiel, à savoir les achats de matières premières, le transport amont et aval, et les phases amont de l'énergie.

(1) Depuis l'annonce de Stellantis, le 16 juillet 2025, d'arrêter ses véhicules hydrogène, Symbio a structuré une nouvelle feuille de route pour assurer la continuité d'exploitation et la pérennité de l'entreprise, avec le soutien de Michelin et de Forvia, ainsi que des pouvoirs publics.

4.2.9.2 Long terme

Pour les scopes 1 et 2, et scope 3 essentiel (hors phase d'usage), la cible est une réduction de 90 % en valeur absolue sur la période 2019-2050. Elle porte sur l'ensemble

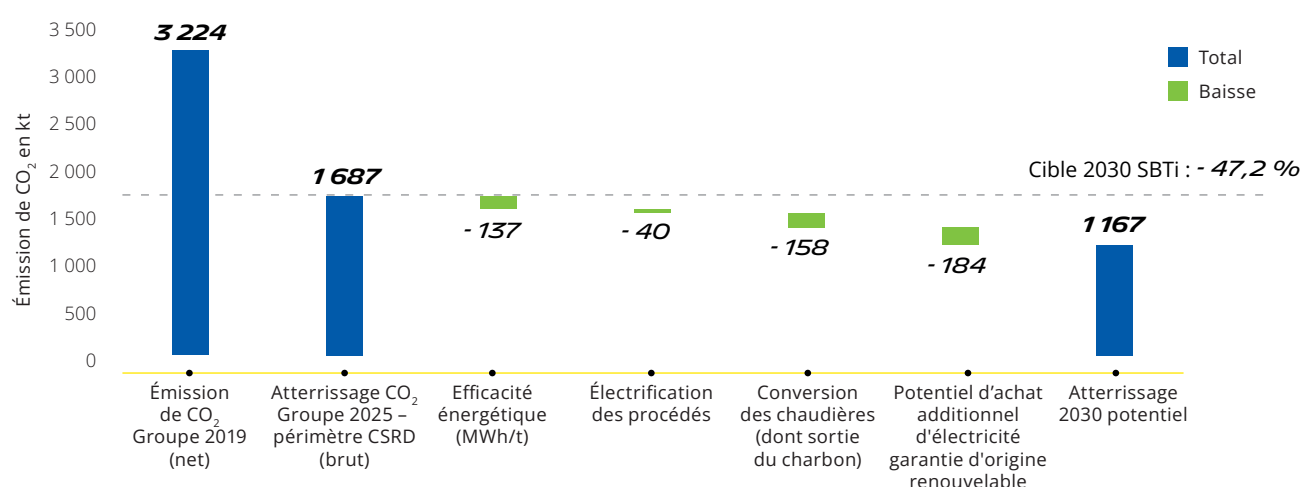
du périmètre du Groupe. L'ambition globale du Groupe est d'atteindre « Zéro Émission Nette » de CO₂e en 2050.

4.2.9.3 Cibles et contributions quantitatives par leviers sur la période 2019-2030 (scopes 1 & 2)

Le graphique suivant montre la réduction des émissions de CO₂e, en valeur absolue, entre 2019 et 2025. Il indique également la réduction des émissions de CO₂e projetée sur la

période 2026-2030⁽¹⁾, selon les leviers établis dans la feuille de route de l'Entreprise, revue périodiquement. La contribution quantitative de chaque levier est indiquée en kilotonnes.

FEUILLE DE ROUTE SUR LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂e DE SCOPES 1 ET 2 – PÉRIODE 2019/2030



Ce schéma représente la somme des leviers activables à isovolume de ventes (sur la période 2026-2030).
Par ailleurs, l'achat d'énergie renouvelable reste une variable d'ajustement.

Les actions contribuant à la réduction des émissions de CO₂e ont été regroupées en quatre leviers :

- la part « efficacité énergétique » fait référence aux leviers techniques et aux bonnes pratiques en matière de sobriété mises en place par les sites ;
- le levier « électrification des procédés » désigne les projets de conversion des presses de cuisson thermiques à électriques ;
- le levier « conversion des chaudières » correspond aux projets de transition énergétique vers l'utilisation d'énergies moins carbonées tels que le projet de sortie du charbon ou de passage à l'utilisation de biomasse. À titre d'exemple, un projet de chaudière alimenté par de la biomasse solide durablement sourcée a débuté en 2025 sur le site de Blanzay (France) ;

- le levier « achat d'énergie renouvelable » comprend le potentiel d'achat d'électricité renouvelable additionnelle dûment associée à des certificats d'origine.

L'ensemble des projets et initiatives réalisés par l'Entreprise a permis d'atteindre la cible SBTi, dès l'année 2025. Le Groupe va poursuivre ses efforts en déployant les leviers identifiés dans son plan stratégique. Ceci permettra d'absorber, au minimum, la hausse des émissions liée à une croissance des volumes de production. Ainsi, l'atterrissage 2030 potentiel indiqué ci-dessus ne doit pas être interprété comme une nouvelle cible.

(1) Les données indiquées dans ce graphique sont des valeurs nettes. La différence entre les valeurs brutes et nettes correspond à l'énergie revendue par l'Entreprise. La différence entre les deux valeurs est faible (< 0,5 % en 2025).

4.2.9.4 Projection des leviers à l'horizon 2050

Émissions résiduelles

Les projections internes indiquent que l'énergie thermique représentera toujours une part non négligeable de la consommation totale d'énergie à l'horizon 2050, ce qui pourrait représenter un poste d'émission de CO₂e résiduel pour les scopes 1 et 2. Cela s'explique par la complexité liée à l'électrification de certains procédés, ainsi qu'aux incertitudes concernant l'approvisionnement de combustibles d'origine renouvelable durable, telles que la biomasse ou le biogaz.

L'ensemble des leviers qui devraient permettre d'atteindre la cible Zéro Émissions Nettes, ainsi que leur faisabilité technique sont en cours d'identification. À titre d'exemple, le Groupe travaille sur des familles de projets basées sur des technologies matures (exemple : la géothermie), ou émergentes (exemple : pompes à chaleur haute température). Michelin travaille également en écosystème sur certains bassins industriels (exemple : Zone Industrielle Bas Carbone dans la région bordelaise – France).

La stratégie climat se fait sans recours aux crédits carbone pour compenser des émissions de CO₂ générées par les activités directes ou indirectes du Groupe, conformément au standard SBTi. En référence à la hiérarchie vertueuse des leviers, les actions sont exclusivement orientées dans une logique de réduction des émissions de CO₂e.

Émissions bloquées

Le groupe Michelin possède un certain nombre d'actifs ayant une durée de vie pouvant dépasser plusieurs décennies, et dont l'usage peut générer des émissions de CO₂e (par exemple, une chaudière à gaz d'un site industriel, utilisée pour produire de l'énergie thermique). La possession de ces équipements ne compromet pas l'atteinte de nos cibles de décarbonation à 2030.

Au-delà de 2030, en s'appuyant sur le travail d'identification des nouvelles familles de technologies, le Groupe devrait être en mesure de faire évoluer ce parc d'actifs pour atteindre ses cibles 2050 (la stratégie de transition énergétique vers la sortie du charbon d'ici 2030 illustre la capacité du Groupe à anticiper ces transformations).

4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique

Méthodologie

L'énergie consommée par les sites du Groupe se répartit en 3 catégories principales : (i) combustibles consommés pour la génération de vapeur, d'eau chaude ou d'électricité, (ii) vapeur ou eau chaude achetée à des fournisseurs d'énergie, (iii) électricité.

Les données élémentaires liées aux consommations d'énergie sont mesurées par les sites, selon un référentiel interne, puis centralisées via un système informatique. Elles sont consolidées et ventilées à la maille du Groupe par ce système automatisé.

Un processus de revue périodique est mis en place à différents niveaux du Groupe pour assurer la cohérence de la remontée des données.

Consommation d'énergie et mix énergétique

Consommation d'énergie et mix énergétique	2024 ⁽¹⁾	2025
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon (E1-5-38a)	620 827 MWh	326 235 MWh
Consommation de combustibles provenant du pétrole brut et des produits pétroliers (E1-5-38b)	44 211 MWh	68 051 MWh
Consommation de combustible provenant du gaz naturel (E1-5-38c)	3 452 706 MWh	3 332 081 MWh
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles (E1-5-38d)	- MWh	- MWh
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur ou de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles (E1-5-38e)	2 763 222 MWh	2 446 251 MWh
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE SOURCES FOSSILES (E1-5-37A)	6 880 965 MWh	6 172 619 MWh
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	66 %	63 %
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE SOURCE NUCLÉAIRE (E1-5-37B)	484 300 MWh	396 264 MWh
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	5 %	4 %
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables (E1-5-37c(i))	305 375 MWh	105 019 MWh
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (E1-5-37c(ii))	2 738 524 MWh	3 076 219 MWh
Énergie renouvelable produite et consommée sur le site (E1-5-37c (iii))	- MWh	- MWh
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE PROVENANT DE SOURCES RENOUVELABLES (E1-5-37C)	3 043 899 MWh	3 181 237 MWh
Part de la consommation provenant de sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %) ⁽²⁾	29 %	33 %
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE LIÉE AUX OPÉRATIONS PROPRES (E1-5-37)	10 409 164 MWh	9 750 121 MWh
Intensité énergétique basée sur le chiffre d'affaires (E1-5-40)	383 MWh/M€	375 MWh/M€
Intensité énergétique des activités dans des secteurs à fort impact climatique basée sur le chiffre d'affaires⁽²⁾ (E1-5-40)	383 MWh/M€	375 MWh/M€

- (1) Valeurs mises à jour en 2025 suite au changement méthodologique de la quantification des énergies renouvelables dans la comptabilité Market Based.
(2) Toutes les activités industrielles du Groupe ont un code NACE dans les sections A à H. Les activités industrielles ont majoritairement le code NACE C22.11 (Fabrication et rechapage de pneumatiques).
(3) La part d'énergie renouvelable progresse de 29 à 33 % entre 2024 et 2025, notamment grâce à un achat d'électricité renouvelable qui progresse de 61 à 68 %.

Les données indiquées dans ce tableau sont des valeurs brutes.

Réduire la consommation énergétique des sites constitue le premier levier de sobriété, cité dans la hiérarchie vertueuse des leviers. Entre 2024 et 2025, on observe une réduction de 6,3 % de la consommation d'énergie en valeur absolue. Compte tenu de l'impact de la baisse de production, cela se traduit par une amélioration de 1,1 % de la performance énergétique en 2025 (consommation en MWh rapportée au volume de production).

Le progrès réalisé entre 2019 et 2025 s'établit à - 4 %, pour une cible d'amélioration de l'efficacité énergétique des usines fixée à - 24 % sur la période 2019-2030. Cet écart de performance s'explique majoritairement par les consommations fixes, liées à la volatilité des volumes de production, entraînant des fermetures et redémarrages inattendus des outils de production. La maîtrise de ces arrêts représente un réel défi.

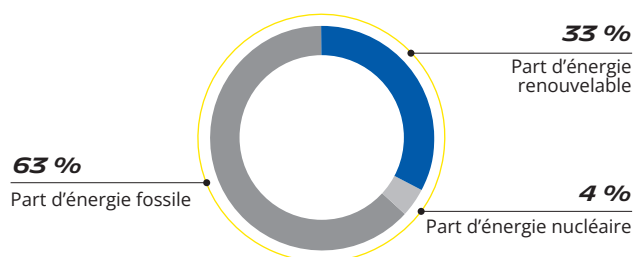
Malgré le décalage significatif par rapport à la trajectoire, le Groupe maintient son objectif et enclenche un programme d'accélération pour les deux prochaines années. Les actions et ressources dédiées reposent sur plusieurs leviers :

- maîtriser les consommations fixes sur les trente sites classés prioritaires ;
- prioriser les bonnes pratiques et leviers techniques par typologie d'activité ;
- accompagner le changement ainsi que la montée en compétence, notamment sur la dimension comportementale ;
- optimiser la performance énergétique des installations grâce à la digitalisation et le « *process control monitoring* ».

La faisabilité de cette approche est illustrée par les résultats obtenus sur plusieurs sites du Groupe, qui ont su améliorer leur efficacité énergétique en 2025, dans un contexte de baisse de la production.

Mix énergétique

RÉPARTITION DU MIX ÉNERGÉTIQUE 2025

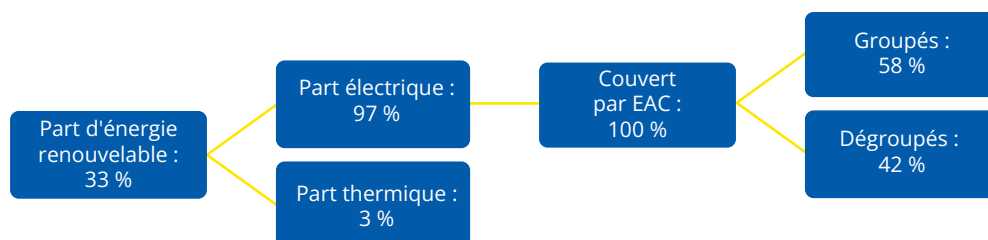


La part d'énergie issue de sources renouvelables continue de progresser dans la consommation totale d'énergie. Selon le schéma suivant, en 2025, l'énergie renouvelable

représente plus d'un tiers du mix énergétique total consommé par l'Entreprise (33 % contre 29 %⁽¹⁾ en 2024).

La part d'énergie fossile (63 %) correspond aux combustibles fossiles consommés pour produire de l'énergie thermique sur les sites, ainsi qu'aux combustibles fossiles utilisés pour la production de l'électricité achetée sur le réseau. Cette part tend à diminuer avec les projets de conversion de chaufferies vers des énergies moins carbonées, réalisés, en cours et planifiés à l'horizon 2030 sur les sites industriels, ainsi qu'à la stratégie d'achat d'électricité garantie d'origine renouvelable.

La part d'énergie nucléaire est uniquement liée à la part nucléaire du mix énergétique issu de la production d'électricité achetée sur le réseau.



L'électricité représente la majeure partie de l'énergie renouvelable consommée (plus de 97 % en 2025). Conformément à la méthodologie basée sur le marché, l'électricité achetée n'est considérée « d'origine renouvelable » et non émettrice de CO₂e que si chaque

MWh est associé à un certificat d'attribut énergétique (EAC), groupé ou dégroupé⁽²⁾, attestant d'une source de production renouvelable. La part d'énergie thermique renouvelable dans la consommation d'énergie renouvelable passe, quant à elle, de 3,8 % en 2024 à 3 % en 2025.

4.2.9.6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES

Méthodologie scopes 1 & 2

Conformément aux règles édictées par le *GHG Protocol*, le calcul des émissions de CO₂e se base sur les données élémentaires d'énergie (cf. ESRS E1-5) et sur les facteurs d'émissions reconnus. L'opération est effectuée automatiquement, par un système informatisé, en multipliant l'énergie consommée par le facteur d'émission associé.

Les émissions de CO₂e de scopes 1 & 2 pilotées par Michelin sont présentées, par défaut, selon la méthode basée sur le marché. Ce levier marché traduit le progrès de réduction des émissions de CO₂e lié à la stratégie de l'Entreprise, dans le cadre de son engagement pour la transition énergétique (levier « Renouveler » de la politique Environnementale).

En 2025, le périmètre inclut les émissions de CO₂e des sites industriels et R&D du Groupe, représentant plus de 97 % des émissions (voir 4.2.7.2).

(1) Calcul revu en 2025 suite au changement méthodologique de la quantification des énergies renouvelables dans la comptabilité *Market Based*.

(2) Le terme groupé désigne l'acte d'achat du MWh d'énergie et de l'EAC associé auprès d'un même fournisseur. 58 % des achats d'électricité renouvelables ont été associés à des EAC groupés, sous forme de Garantie d'Origine (GO) ou International Renewable Energy Certificats (I-REC). Le terme dégroupé désigne l'achat d'électricité physique auprès d'un premier fournisseur, complété d'achats d'EAC auprès d'un second. Cela représente 42 % des EAC, sous forme de GO, I-REC et green electricity certificates (GEC).

	Données rétrospectives				Jalons et années cibles			
	Année de référence 2019 (tCO ₂ e)	2023 (tCO ₂ e)	2024 (tCO ₂ e)	2025 (tCO ₂ e)	Évolution 2025/ 2024 (%)	2030 vs 2019	Cible annuelle en % sur la période 2019-2030	2050 vs 2019
Émissions totales de GES								
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 1								
Émissions brutes de GES (gaz à effet de serre) du scope 1 (E1-6-48a et E1-6-50a)	1 725 839	1 049 930	956 909	826 304	- 13,6 %			
Émissions de GES du scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (E1-6-48b)	808 242	445 211	343 448	303 314				
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (E1-6-48b)	46,8 %	42,6 %	35,9 %	36,7 %				
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 2								
Émissions brutes de GES du scope 2 (basé sur la localisation) (E1-6-49a et E1-6-50a)	2 044 611	2 035 084	1 972 949	1 873 962	- 5,0 %			
Émissions brutes de GES du scope 2 (basé sur le marché) (E1-6-49b et E1-6-50a)	1 713 199	1 271 594	1 069 582	860 289	- 19,6 %			
ÉMISSIONS DE GES DES SCOPES 1 + 2								
Émissions brutes de GES des scopes 1 + 2 (basé sur la localisation)	3 770 450	3 085 014	2 929 858	2 700 266	- 7,8 %			
Émissions brutes de GES des scopes 1 + 2 (basé sur le marché)	3 439 038	2 321 524	2 026 491	1 686 593	- 16,8 %	- 47,2 %	- 4,2 %	- 90 %
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 3 ESSENTIEL + USAGE (E1-6-51)								
Émissions de GES brutes du scope 3 essentiel ⁽¹⁾	15 029 349	13 617 627	12 724 408	12 096 228	- 4,9 %			- 90 %
Émissions de GES brutes du scope 3 usage ⁽²⁾			131 000 000	125 000 000				
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES BASÉ SUR LA LOCALISATION (SCOPES 1 + 2+ 3 ESSENTIEL⁽¹⁾) (E1-6-52A)								
	18 799 799	16 702 641	15 654 266	14 796 494	- 5,5 %			
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES BASÉ SUR LE MARCHÉ (SCOPES 1 + 2+ 3 ESSENTIEL⁽¹⁾) (E1-6-52B)								
	18 468 387	15 939 151	14 750 899	13 782 821	- 6,6 %			

(1) Les valeurs des années 2019, 2023 & 2024 pour le scope 3 ont été recalculées suite à la hausse des facteurs d'émission de l'industrie pétrolière.

(2) La valeur 2024 a été recalculée suite à un ajustement méthodologique : cf paragraphe après « Focus sur le scope 3 usage ».

	2023	2024	2025	Évolution 2025/2024 (%)
Intensité des GES basée sur le chiffre d'affaires				
Intensité des GES (basée sur la localisation) (E1-6-53)	589 tCO ₂ e/M€	576 tCO ₂ e/M€	569 tCO ₂ e/M€	- 1,1 %
Intensité des GES (basée sur le marché) (E1-6-53)	562 tCO ₂ e/M€	542 tCO ₂ e/M€	530 tCO ₂ e/M€	- 2,2 %

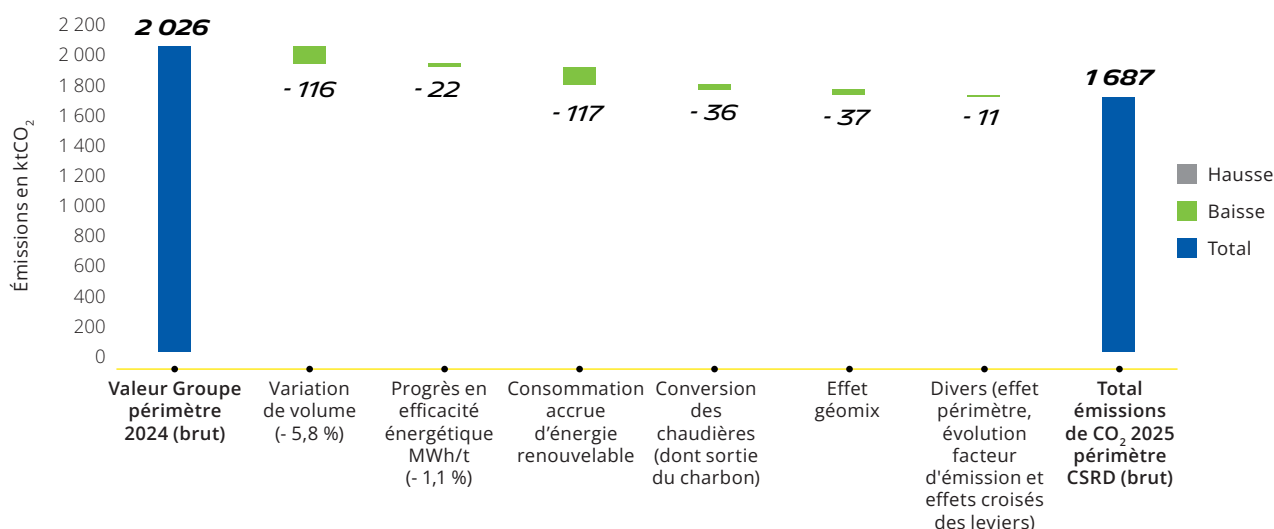
En 2025, les émissions de CO₂e des sites industriels du Groupe, sont en baisse de 16,8 % par rapport à 2024.

Sur la période 2019-2025, la réduction globale des émissions de CO₂e de scopes 1 & 2 s'établit à - 47,7 %. Par ce résultat, le Groupe atteint la cible SBTi de - 47,2 % fixée à horizon 2030, avec cinq années d'anticipation ⁽¹⁾. Ces progrès reposent majoritairement sur la démarche de sobriété

décrite dans la section 4.2.8.3, sur le contexte de production, ainsi que sur les achats additionnels d'électricité garantie d'origine renouvelable décrits dans la section 4.2.9.3. Encouragé par cette performance, le Groupe a pour intention de continuer à baisser ses émissions de CO₂e, en poursuivant les leviers inscrits à son plan stratégique, à horizon 2030 (voir 4.2.9.3 : bridge 2019-2030).

CONTRIBUTION DES DIFFÉRENTS LEVIERS AU PROGRÈS RÉALISÉ ENTRE 2024 ET 2025

Réduction des émissions de CO₂e scope 1 et 2 entre 2024 et 2025



Émissions biogènes

En 2025, le Groupe a décidé d'exclure progressivement l'utilisation de la biomasse comme source primaire d'énergie liée à la production d'électricité renouvelable, dans les contrats avec ses fournisseurs d'électricité renouvelable. Cette décision repose sur la volonté de privilégier des usages jugés plus pertinents de la biomasse, tels que l'approvisionnement en énergie thermique ou son incorporation dans la part des produits biosourcés. Elle vise également à éviter des transferts d'impact potentiellement non maîtrisés, notamment sur la biodiversité, ainsi que les émissions de CO₂ biogène associées au scope 2.

Les émissions biogènes reportées comprennent donc majoritairement les émissions de scopes 1 et 2 issues des centrales biomasses internes ou externes, dédiées aux besoins d'approvisionnement en énergie thermique.

En 2025, les émissions de CO₂e biogènes résultant de la combustion de biomasse pour la production d'énergie thermique représentent environ 12 500 tonnes (21 400 t en 2024) sur le périmètre de scope 1 et environ 36 000 tonnes (41 200 t en 2024) sur le périmètre de scope 2 ⁽²⁾. Comme en 2024, le Groupe n'a pas connaissance d'émissions de CO₂e biogène liées à son scope 3.

(1) La cible et l'évolution sont calculées à partir d'une année de référence 2019 (base nette) conformément à notre engagement SBTi.

(2) Ces émissions de CO₂e biogènes sont comptabilisées séparément des émissions de CO₂e fossiles, conformément aux règles de comptabilité en vigueur.

ÉMISSIONS SCOPE 3

Émissions de GES scope 3 par catégories	Données rétrospectives				Jalons et années cibles		
	Année de référence 2019 (tCO ₂ e)	2023 (tCO ₂ e)	2024 (tCO ₂ e)	2025 (tCO ₂ e)	Évolution 2025/ 2024 (%)	2030 vs 2019	Cible annuelle en % sur la période 2019-2030 2050 vs 2019
ÉMISSIONS SIGNIFICATIVES DE GES DU SCOPE 3 ESSENTIEL PAR CATÉGORIES							
Catégorie 1 : Biens et services achetés (E1-6-51)	10 507 887	9 474 812	9 015 849	8 580 264	- 4,8 %		
Catégorie 2 : Biens d'équipement (E1-6-51)	564 142	569 102	549 634	478 193	- 13,0 %		
Catégorie 3 : Activités liées au carburant et à l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2) (E1-6-51) ⁽¹⁾	670 364	547 088	498 176	460 812	- 7,5 %		
Catégorie 4 : Transport et distribution en amont (E1-6-51)	1 291 871	1 189 177	874 072	888 270	1,6 %		
Catégorie 5 : Déchets générés par les activités (E1-6-51)	61 708	118 672	108 140	150 389	39,1 %		- 90 %
Catégorie 6 : Déplacements professionnels (E1-6-51)	43 327	30 570	38 656	29 759	- 23,0 %		
Catégorie 7 : Déplacements des employés (E1-6-51)	213 483	224 134	223 512	210 439	- 5,8 %		
Catégorie 8 : Actifs loués en amont (E1-6-51)	40 238	41 237	40 257	35 958	- 10,7 %		
Catégorie 9 : Transport et distribution en aval (E1-6-51)	981 722	737 473	720 445	661 835	- 8,1 %		
Catégorie 12 : Traitement en fin de vie des produits vendus (E1-6-51)	270 820	247 043	239 797	222 664	- 7,1 %		
Catégorie 14 : Franchises (E1-6-51)	233 588	250 584	260 746	217 787	- 16,5 %		
Catégorie 15 : Investissements (E1-6-51)	150 199	187 735	155 124	159 858	3,1 %		
TOTAL DES ÉMISSIONS SCOPE 3 ESSENTIEL ⁽¹⁾	15 029 349	13 617 627	12 724 408	12 096 228	- 4,9 %		
ÉMISSIONS DE CO₂ SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA CIBLE SBTi 2030 ⁽¹⁾⁽²⁾	10 863 650	9 283 576	8 732 411	8 391 657	- 3,9 %	- 27,5 %	- 2,5 %

ÉMISSIONS SIGNIFICATIVES DE GES DU SCOPE 3 USAGE

Catégorie 10 : Transformation des produits vendus (E1-6-51)	Non applicable pour Michelin		
Catégorie 11 : Utilisation des produits vendus (E1-6-51) ⁽³⁾		131 000 000	125 000 000
Catégorie 13 : Actifs loués en aval (E1-6-51)	Non applicable pour Michelin		

- (1) Suite à la hausse des facteurs d'émission de l'industrie pétrolière les valeurs des années 2019, 2023 & 2024 de la catégorie 3 ont été recalculées ainsi que les totaux impactés.
- (2) Le périmètre de la cible SBTi 2030 est la somme des émissions suivantes du scope 3 : La partie des émissions de la catégorie 1 liées aux achats de matières premières, la totalité des émissions de la catégorie 3 (activités liées à l'énergie), la partie des émissions de la catégorie 4 liée aux transports opérés par Michelin, la totalité des émissions de la catégorie 9.
- (3) La valeur 2024 a été recalculée suite à un ajustement méthodologique : cf paragraphe après « Focus sur le scope 3 usage ».

Méthodologie scope 3 et évaluation de la performance

Conformément aux règles édictées par le *GHG Protocol*, le calcul des émissions de CO₂ se fait, pour chaque catégorie, en couvrant les émissions suivantes :

	Description du périmètre	Explications des principales variations 2025 vs 2024
Catégorie 1	La catégorie 1 comprend tous les achats de produits et services, les matières premières constituant la part principale. La cible SBTi 2030 concerne uniquement les matières premières, soit 85 % des émissions de cette catégorie en 2019. Les données d'achats sont prises dans les bases de données internes, les facteurs d'émissions sont fournis par les fournisseurs ou, par défaut, dans des bases de données externes reconnues.	La variation vient principalement de deux tendances : la hausse des facteurs d'émissions pour les produits liés à l'industrie pétrolière, et la baisse des volumes de production du Groupe. Les émissions liées à l'achat de matières premières sont ainsi passées de 8,8 MtCO ₂ e en 2019 (année de référence) à 7,0 MtCO ₂ e en 2025, soit - 21 %. Cette baisse est donc en ligne avec la cible SBTi.
Catégorie 2	La catégorie 2 comprend tous les achats d'équipements (CapEx). Les données d'achats sont issues de bases de données internes, les facteurs d'émissions sont issus de bases de données externes reconnues.	Légère variation à la baisse depuis 2024, cette catégorie étant liée au montant des CapEx du Groupe.
Catégorie 3	La catégorie 3 comprend les émissions générées par la mise à disposition des énergies utilisées sur les sites du Groupe (amont de l'énergie ou « cradle to gate » de ces énergies). La cible SBTi 2030 concerne 100 % de cette catégorie.	La hausse significative des facteurs d'émissions pour les produits liés à l'industrie pétrolière vient fortement impacter le calcul de cette catégorie. Les émissions de l'année de référence et des années suivantes ont donc été recalculées selon ces nouveaux paramètres. Les émissions liées à la mise à disposition de l'énergie sont ainsi passées de 0,67 MtCO ₂ e en 2019 (année de référence) à 0,46 MtCO ₂ e en 2025, soit - 31 %. Cette baisse est donc bien en ligne avec la cible SBTi.
Catégorie 4	La catégorie 4 comprend toutes les émissions dues au transport des matières premières et semi-finis. Une partie (71 % des émissions en 2019) est opérée par les fournisseurs de matières premières. L'autre partie (29 % en 2019) est commandée par Michelin (caoutchouc naturel, semi-finis). La cible SBTi 2030 concerne uniquement le transport commandé par Michelin.	Les émissions liées au transport amont commandé par Michelin sont ainsi passées de 0,40 MtCO ₂ e en 2019 (année de référence) à 0,27 MtCO ₂ e en 2025, soit - 33 %. Cette baisse est donc bien en ligne avec la cible SBTi.
Catégorie 5	En vertu de la méthodologie « cut-off » du <i>GHG Protocol</i> , la catégorie 5 comprend les émissions relatives à la collecte des déchets des activités industrielles, ainsi que les émissions relatives au traitement des déchets non valorisés.	Peu de variations entre 2024 et 2025.
Catégorie 6	La catégorie 6 comprend les émissions dues aux déplacements professionnels, à savoir les émissions de CO ₂ e dues aux billets d'avions, train et voitures de location. Les émissions dues aux chambres d'hôtels ne sont pas comptabilisées par manque de données.	La variation à la baisse vient du pilotage rigoureux des déplacements intercontinentaux. Le Groupe a atteint l'objectif qu'il s'était fixé de - 30 % entre 2019 et 2025.
Catégorie 7	La catégorie 7 comprend les émissions des trajets domicile-travail estimées pour chacun des employés, avec des facteurs d'émission par pays.	La variation vient de la baisse des effectifs du Groupe.
Catégorie 8	La catégorie 8 comprend les émissions des voitures de leasing, locations immobilières, matériel informatique et matériel de manutention.	Peu de variations entre 2024 et 2025.
Catégorie 9	La catégorie 9 comprend les émissions de logistique en aval des usines, hors la part due au magasinage (déjà comptées dans les scopes 1 et 2). La cible SBTi 2030 concerne 100 % de cette catégorie.	La variation vient pour 2/3 de la baisse des volumes de ventes, et pour 1/3 des progrès structurels. Les émissions liées au transport aval sont ainsi passées de 0,98 MtCO ₂ e en 2019 (année de référence) à 0,66 MtCO ₂ e en 2025, soit - 33 %. Cette baisse est donc bien en ligne avec la cible SBTi.
Catégorie 11	Voir paragraphe ci-dessous « Focus sur le scope 3 usage ».	

	Description du périmètre	Explications des principales variations 2025 vs 2024
Catégorie 12	La catégorie 12 comprend les émissions dues à la collecte des pneus en fin de vie, selon la méthodologie « cut-off ».	La variation vient de la baisse des volumes vendus.
Catégorie 14	La catégorie 14 comprend les émissions des points de vente (pneus et maintenance véhicule) sous franchise, estimées d'après un échantillon représentatif de points de vente Euromaster.	La variation vient de la baisse du nombre de points de vente sous franchise.
Catégorie 15	La catégorie 15 comprend les émissions des sociétés mises en équivalence. Pour ces sociétés, le Groupe considère les émissions dues à leur consommation d'énergie, ainsi que les émissions dues à la culture d'hévéa pour le caoutchouc naturel (changement d'usage des sols non comptabilisé, conformément à SBTi).	Peu de variations entre 2024 et 2025.

Les catégories 10 et 13 ne sont pas pertinentes dans le cas de Michelin.

Conformément au standard GHG Protocol qui fait référence pour la comptabilité carbone des entreprises, les émissions de CO₂e de scope 3 sont calculées pour les pneus en deux parties : une partie couvre les émissions liées à l'usage sur le véhicule (Scope 3 usage), et l'autre partie couvre le reste de la chaîne de valeur (Scope 3 essentiel). Cette distinction est confirmée par SBTi pour fixer des cibles de réduction des émissions qui ne couvrent que le scope 3 Essentiel. En effet, l'impact des pneus à l'usage est indirect dans la consommation de carburant du véhicule. Pour autant, Michelin comptabilise chaque année le montant des émissions de Scope 3 usage, ce qui permet de mettre en évidence les progrès réalisés en concevant des produits de haute efficacité énergétique. Par convention, nous distinguons donc le Scope 3 essentiel (pour lequel nous fixons des cibles de progrès validées par SBTi) du Scope 3 usage.

Focus sur le scope 3 usage

La catégorie 11 du scope 3 est particulièrement difficile à estimer, du fait de scénarios d'usage des véhicules (et donc des pneus) extrêmement variés et de données d'usage réel peu disponibles. Néanmoins, Michelin a progressé depuis 2024, non seulement dans l'estimation des émissions liées à l'usage de chaque type de pneumatiques, mais également en élargissant le périmètre des produits pris en compte.

Périmètre

Sont comptabilisées les émissions liées à l'usage de tous les pneus vendus, c'est-à-dire les pneus pour véhicules de tourisme, deux-roues, camionnettes et poids lourds, ainsi que les émissions liées à l'usage des pneus de spécialité (véhicules miniers, avions, engins agricoles et de construction), et les émissions d'usage des pneus d'autres manufacturiers que le Groupe distribue via Euromaster.

Méthodologie de calcul

Les émissions d'usage de chaque gamme de pneu sont évaluées en prenant en compte :

- les données d'usage issues des analyses de cycle de vie ;
- les hypothèses de kilométrage moyen issues des statistiques du Groupe : prise en compte des pratiques de remplacement prématuré, possibilité de revente des pneumatiques sur le marché de l'occasion ;

- les hypothèses sur la motorisation des véhicules (part du thermique et de l'électrique).

Conformément au *GHG Protocol*, et contrairement aux pratiques d'analyse de cycle de vie, les résultats de cette catégorie « usage » sont présentés en TTW (*tank to wheel*) et non pas en WTW (*well to wheel*). Cela signifie que les émissions de CO₂e dues aux phases amont de l'énergie des véhicules ne sont pas comptabilisées.

Remarque : Concernant la méthodologie de calcul des émissions de CO₂e scope 3 usage (catégorie 11), il n'y a pas de standard partagé par l'ensemble des manufacturiers de pneus.

Seule la JATMA (Japan Automobile Tyre Manufacturers Association Inc.) publie une méthodologie. Si elle est intéressante du point de vue de la méthode de calcul, le paramétrage proposé ne semble pas refléter les conditions réelles d'usage (par exemple, le paramétrage de la durée de vie kilométrique est beaucoup plus faible que la durée de vie que Michelin peut constater lors de ses mesures).

En conséquence, par souci de vraisemblance, Michelin utilise depuis 2024 des paramètres basés sur ses propres statistiques d'usage.

Si Michelin utilisait le paramétrage de la méthodologie de la JATMA, les émissions de CO₂e du scope 3 usage seraient inférieures d'environ 30 % à 40 % à cette présente déclaration.

Résultats

En 2025, les émissions de scope 3 usage sont calculées à 125 MtCO₂e. La méthodologie de calcul a été corrigée en intégrant les émissions liées aux pneumatiques montés sur véhicules électriques (émissions liées à la production d'électricité).

En appliquant cette nouvelle méthodologie et ce nouveau paramétrage au volume de ventes de 2024, le résultat 2024 a été recalculé à 131 MtCO₂e.

L'évolution entre 2024 et 2025 s'explique principalement par la baisse des volumes vendus.

4.2.9.7 Quotas de CO₂e

Le Comité de Gestion des Quotas de CO₂e du Groupe surveille les évolutions réglementaires relatives aux marchés et taxes carbone dans tous les pays où le Groupe est implanté industriellement. Son rôle est de définir les principes et les règles du Groupe en matière de gestion des quotas de CO₂e d'assurer leur mise en œuvre et de mener les études prospectives nécessaires.

Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

Les ambitions du Groupe sont compatibles avec la trajectoire *Net-Zero Emissions* (ZEN) en 2050, qui se fait sans recours aux crédits carbone pour compenser des émissions de CO₂e générées par les activités directes ou indirectes du Groupe, conformément aux normes SBTi. De ce fait, les crédits carbones générés par les projets des fonds dans lesquels le Groupe a investi ne sont pas déduits de l'empreinte carbone du Groupe.

Tarification interne du carbone

Depuis 2016, le Groupe applique un prix interne directeur⁽¹⁾ du CO₂e à tous les projets d'investissements du Groupe susceptibles d'impacter significativement, positivement ou négativement, ses émissions de CO₂e de scopes 1 et 2. Cela vise à orienter les investissements vers des solutions bas-carbone et anticiper la mise en place d'un prix mondial du carbone.

Il intervient dans deux outils d'aide à la décision :

- un outil d'évaluation de la rentabilité financière des investissements, applicable à l'ensemble des entités du Groupe : le prix interne permet de simuler l'impact qu'aurait une monétisation des échanges de CO₂e liés à un investissement sur sa valeur financière ;
- un outil de consolidation des projets à forts enjeux énergétiques (isolation de presse de cuisson, modernisation des éclairages, etc.). Cet outil est applicable à tous les projets industriels du périmètre historique du pneumatique, qui représente, en 2025, 97 % des émissions de scopes 1 et 2 du Groupe (97 % en 2024).

Le prix interne du carbone est également utilisé sur le périmètre logistique (scope 3) comme référence d'évaluation de solutions décarbonées.

Il est défini en tenant compte :

- de l'évolution du prix marché des quotas en Europe et des projections à 5 et 10 ans ;
- d'une analyse de sensibilité au prix interne directeur du CO₂ des ROI des projets d'énergie et des projets logistiques ;
- d'un benchmark externe des prix pratiqués par d'autres entreprises⁽²⁾.

Il est fixé par les Gérants sur proposition de la Gouvernance Environnement et revu périodiquement : fixé à 50 € la tonne en 2016, puis 100 € en 2021, il a été rehaussé à 200 € la tonne à partir de 2023.

(1) Le prix interne du carbone est un outil stratégique utilisé par les entreprises pour intégrer les coûts des émissions de gaz à effet de serre dans leurs décisions d'investissement. Michelin adopte un prix interne directeur (ou *shadowprice*) qui est une valeur économique attribuée aux décisions d'investissement, sans générer de flux financiers concrets.

(2) Réponses au questionnaire CDP (Carbon Disclosure Project).

ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève



E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE

Adaptation au changement climatique

Impacts des risques climatiques physiques sur les activités commerciales, les actifs, les travailleurs, les matières premières, les retards et les coûts de la logistique

Michelin a des activités dans le monde entier qui pourraient être affectées par la fréquence accrue des aléas climatiques tels que les tempêtes, des inondations, des sécheresses et d'autres risques. La diversité des approvisionnements et l'interdépendance entre les nombreux facteurs nécessaires à la production de ses produits (infrastructures, énergie, disponibilité du personnel, moyens de transport, etc.) donne un caractère systémique aux conséquences du changement climatique.



04

Introduction

Les effets du changement climatique sont déjà visibles et ils devraient s'aggraver à moyen terme (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat – IPCC). La manière dont Michelin aborde les effets du changement climatique est détaillée dans le chapitre 3 de ce DEU sur la gestion des risques. Ces risques concernent les éléments suivants des opérations et de la chaîne de valeur du Groupe :

■ les activités commerciales, les actifs et les salariés du Groupe :

Michelin a des activités dans le monde entier, qui pourraient être considérablement affectées par une fréquence ou une intensité accrue des vagues de chaleur, tempêtes et ouragans, inondations, sécheresses et autres risques naturels exacerbés par le changement climatique. Ne pas s'adapter à ces conditions pourrait entraîner des interruptions d'activité, des dommages matériels et des risques pour la santé et la sécurité des personnes ;

■ les matières premières :

- le changement climatique pourrait augmenter le coût de l'extraction et de la production des matières premières et avoir un impact sur leur disponibilité,
- les infrastructures de production pourraient être endommagées, ce qui entraînerait une augmentation des coûts. Les événements météorologiques extrêmes pourraient également entraîner des pénuries de matières premières et une hausse de leurs prix ;

■ le caoutchouc naturel :

le changement climatique a un fort impact sur quatre paramètres climatiques clés pour la production de caoutchouc naturel : la température moyenne, les précipitations cumulées, le nombre de mois secs et le nombre de mois froids :

- une étude commandée par Michelin (*Cartographie des impacts du changement climatique sur le caoutchouc naturel – 2022 – Par FOREST AI & CIRAD*) identifie un

effet potentiel majeur et global du réchauffement climatique sur la production de caoutchouc naturel, notamment sur la période 2050-2100, susceptible de diminuer le potentiel de rendement de l'ensemble des zones actuelles de 5 à 20 % dans le scénario d'émission de gaz à effet de serre « SSP2 » (« *Middle of the Road* » *Shared Socioeconomic Pathways*) du GIEC, et davantage dans les zones plus sèches,

- le changement climatique est susceptible d'augmenter la durée de la période d'immaturité en affectant la croissance immature, car les saisons sèches devraient être plus longues et/ou plus intenses,
- les sécheresses extrêmes/les vagues de chaleur/le déficit hydrique ainsi que les fortes pluies et les inondations accrues par le changement climatique seront associés à une augmentation de la mortalité par hévéa ou à une baisse des rendements. En Thaïlande, en 2024, par exemple, de fortes pluies ont causé des pertes de récoltes,
- les changements dans les conditions climatiques pourraient également avoir des impacts sur la localisation des ravageurs et des maladies spécifiques qui affectent les zones de production ;
- les délais et les coûts de logistique :
 - les conditions météorologiques extrêmes (canicules) et la perturbation du cycle de l'eau (stress hydrique) peuvent endommager les infrastructures de transport et perturber les chaînes d'approvisionnement, entraînant des retards de livraison et une augmentation des coûts logistiques, avec un impact potentiel sur le chiffre d'affaires de Michelin,
 - de plus, la chaîne de valeur de Michelin présente de nombreux intrants interdépendants nécessaires à la fabrication et à la distribution de ses produits (infrastructures, énergie, disponibilité de la main-d'œuvre, systèmes de transport, etc.) qui augmentent la gravité du risque ainsi que la présence de points de défaillance uniques.

4.2.10 UNE ÉTUDE DE L'EXPOSITION DU GROUPE AUX RISQUES PHYSIQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Une étude des risques climatiques physiques futurs susceptibles d'affecter les personnes et les biens comprend 2 étapes : 1 : analyse de leur exposition aux aléas climatiques projetés, puis 2 : analyse de leur vulnérabilité à ces aléas. L'exposition est liée à la localisation géographique des personnes et des biens. La vulnérabilité traduit leur propension à être défavorablement affectés par les aléas climatiques futurs, et dans quelle proportion.

En 2024 et 2025, Michelin a analysé l'exposition au climat actuel et aux conditions climatiques futures de 2030 et 2050 de plusieurs milliers de sites Michelin ou d'intérêt pour Michelin, de tous types (industriel, logistique, distribution, tertiaire, recherche, ...), de centaines de sites de fournisseurs clés de matières premières, de plusieurs dizaines de sites Clients clés et d'infrastructures clés de transport. Les principaux facteurs de sélection des sites Michelin sont la présence du personnel et la criticité pour la continuité de l'activité. Le principal facteur de sélection des

sites des fournisseurs de matières premières est l'importance de la continuité des activités. Les évaluations sont basées sur les modèles désagrégés SPP2-4.5 (réchauffement mondial moyen estimé en 2100 : 2,7 °C) et SSP5-8.5 (réchauffement mondial moyen estimé en 2100 : 4,4 °C) du GIEC. Les aléas climatiques considérés concernent notamment la chaleur (sèche et humide), le stress hydrique/sécheresse, les inondations, les vents forts et les glissements de terrain. Les niveaux d'exposition des sites à ces aléas climatiques et leur évolution sont cohérents avec les changements climatiques prévus par zone géographique.

Sur la base des résultats, les principaux aléas climatiques auxquels sont exposés ces sites sont la chaleur, le stress hydrique, les vents forts (tornades, typhons, ouragans, cyclones, tempêtes hivernales), et dans une moindre mesure les inondations.

4.2.11 LA FORMALISATION EN 2024 D'UNE POLITIQUE D'ADAPTATION AUX RISQUES CLIMATIQUES PHYSIQUES

La « politique d'Adaptation aux risques climatiques physiques » du Groupe ⁽¹⁾ s'inscrit dans le cadre de la politique RSE du Groupe. Elle traduit les meilleurs efforts du Groupe pour « gérer l'inévitable », en améliorant la résilience de sa chaîne de valeur au regard des risques physiques.

Cette politique s'applique à toutes les sociétés du Groupe et couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur. Elle tient compte de la nature systémique, sociétale et multidimensionnelle

des conséquences des risques climatiques. Ces caractéristiques conduisent le Groupe, partout où il l'estime nécessaire, à influencer ou à collaborer avec des parties prenantes externes à sa chaîne de valeur. Les actions d'influence visent à mettre en mouvement les parties prenantes externes sur la voie de l'adaptation. Les actions collaboratives permettent au Groupe de contribuer aux mesures d'adaptation déjà initiées par des parties prenantes externes.

4.2.12 DES ACTIONS ET RESSOURCES DÉDIÉES AVEC UNE FEUILLE DE ROUTE STRUCTURÉE D'ICI À 2030

L'analyse de l'exposition de l'ensemble des sites du Groupe, ainsi que d'autres sites clés de la chaîne de valeur, a été réalisée en 2024 et 2025. Une première feuille de route a été définie en 2025 sur la base des résultats d'analyse d'exposition 2024, dans laquelle sont identifiés les sites Michelin nécessitant une évaluation de vulnérabilité à horizon 2030. Les indicateurs associés ont été définis, et feront l'objet d'un suivi par la Gouvernance Environnementale du Groupe et le Comité Domaine « Adaptation ».

Les actions **menées en 2025** sont les suivantes :

- analyse de l'exposition aux conditions climatiques futures de 2030 et 2050 de plusieurs milliers de sites Michelin, de plusieurs dizaines de sites Clients clés et d'infrastructures clés de transport, et des sites clés de

valorisation des produits en fin de vie, selon les critères explicités précédemment ;

- élaboration d'une méthode d'évaluation quantitative de la vulnérabilité climatique des sites Michelin et d'identification des éventuelles mesures d'adaptation nécessaires, qui sera ultérieurement utilisée sur les sites qui le requièrent ;
- création et test sur des sites pilotes d'un outil d'évaluation quantitative de la vulnérabilité climatique des sites Michelin qui sera mis à disposition début 2026 des sites qui auront à réaliser ce type d'étude ;
- élaboration d'un catalogue de solutions d'adaptation de nature comportementale, organisationnelle et technique, à utiliser si nécessaire en fin d'évaluation de la vulnérabilité climatique des sites ;

(1) Voir le site du groupe Michelin, <https://www.michelin.com/en/sustainability/company/planet/climate-action>.

- élaboration de modules de formation des sites à l'évaluation quantitative de la vulnérabilité climatique ;
- priorisation des évaluations quantitatives de la vulnérabilité climatique à réaliser sur les sites Michelin au cours des prochaines années ;
- définition de premières initiatives pour favoriser l'engagement à terme des principaux fournisseurs de matières premières sur la voie de l'adaptation de leurs propres sites.

Les risques liés à l'approvisionnement en caoutchouc naturel sont couverts par un plan d'actions qui a été poursuivi en 2025 et se poursuivra au-delà avec les actions suivantes : diversification des sources d'approvisionnement, programmes de sélection et d'amélioration variétale, et promotion des pratiques agricoles les plus résilientes.

Les actions **prévues à partir de 2026**, qui permettront d'enclencher l'identification puis la mise en œuvre des mesures d'adaptation nécessaires, sont les suivantes :

- formation d'un premier groupe de sites Michelin prioritaires à l'évaluation quantitative de la vulnérabilité climatique ;
- réalisation des évaluations quantitatives de la vulnérabilité climatique de ce premier groupe de sites Michelin prioritaires en vue d'identifier les éventuelles mesures d'adaptation nécessaires ;

- renforcement de l'implémentation de mesures préventives et protectrices en matière de santé et de sécurité, relevant de l'adaptation comportementale et organisationnelle sur les sites Michelin qui le nécessitent ;
- mise en œuvre de premières initiatives pour favoriser l'engagement à terme des principaux fournisseurs de matières premières sur la voie de l'adaptation de leurs propres sites.

À horizon 2030, les sites Michelin nécessitant une analyse de vulnérabilité suite aux analyses d'exposition, auront réalisé cette analyse avec le niveau de profondeur adéquat et identifié les éventuelles mesures d'adaptation locales pertinentes. Par suite, la prise en compte progressive dans les plans d'investissements et des charges opérationnelles sera opérée pour répondre aux actions d'adaptation nécessaires retenues.

D'ici à 2050, en fonction de l'exposition des sites aux aléas climatiques sur ces horizons, le Groupe a pour objectif de financer et de mettre en œuvre les mesures d'adaptation nécessaires sur ses sites, et d'influencer ou de collaborer si nécessaire avec des parties prenantes externes afin qu'elles mettent en œuvre des mesures d'adaptation. L'ensemble de ces actions clés contribue à la mise en œuvre opérationnelle de la politique d'Adaptation de Michelin.

4.2.13 INDICATEURS ET CIBLES

Les principaux indicateurs (au-delà de ceux prescrits dans l'ESRS E1-9) et objectifs de suivi de la mise en œuvre de la politique dont le plan d'Adaptation du Groupe ont été définis par le Comité Opérationnel « Adaptation » en 2025. Ils seront soumis à la validation de la Gouvernance Environnementale. Le plan d'adaptation une fois construit

sera intégré dans le processus stratégique du Groupe et s'affinera année après année. La démarche de gestion du risque viendra apporter la garantie de respect de l'engagement, et veillera à la réalisation des études et construction du plan d'adaptation. À ce titre, l'audit interne par la suite apportera une évaluation sur la mise en œuvre.

4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE ESTIMATION AFFINEE DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION

Comme décrit ci-dessus, il est prévu de réaliser d'ici 2030 une évaluation de vulnérabilité sur les sites Michelin qui le nécessitent, avec identification des éventuelles mesures d'adaptation locales pertinentes. Ces études de vulnérabilité permettront d'estimer les effets financiers anticipés des risques physiques matériels, avec des critères de déclenchement d'action pour nourrir la construction des

projets sur les sites qui seront à instruire, en cohérence avec les politiques de sécurité des biens et des personnes déjà existantes. Le Groupe étudie les éventuels effets financiers et disposera, progressivement à partir de 2026, d'une estimation affinée du coût des mesures d'adaptation initialement déterminée de manière macro sur la base des premières études réalisées sur des sites pilotes.

4.3 **POLLUTION (E2)****TROIS QUESTIONS À CYRIL DUPUCH, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT MATÉRIAUX**

« L'impact santé, sécurité et environnement de nos produits et de nos opérations : une priorité absolue pour Michelin. »

Que représente l'enjeu de la pollution pour Michelin ? En particulier, comment le Groupe se positionne sur la problématique des émissions de particules d'usure pendant la phase d'usage des pneumatiques ?

L'analyse du cycle de vie de nos produits montre que pendant l'usage des pneus, l'émission de particules d'usure de pneu et de route, appelées TRWP (Tire and Road Wear Particles), constitue un des enjeux environnementaux les plus importants pour le Groupe. Conscient de cet enjeu, Michelin mène depuis plus de 20 ans des travaux pour comprendre ces émissions et leur impact potentiel et les réduire. Ainsi, nos efforts en termes de recherche et développement sur l'efficacité de la matière, ont permis d'intégrer des innovations qui positionne Michelin en leader incontestable du marché sur la performance abrasion : selon une étude indépendante de l'ADAC ⁽¹⁾ menée en mai 2025 sur 160 pneus, les pneus MICHELIN émettent en moyenne 27 % de particules en moins que ceux des concurrents testés.

Par ailleurs, Michelin soutient vigoureusement la mise en place d'une réglementation sur l'abrasion reposant sur une méthode fiable et représentative des conditions réelles à l'usage, afin de limiter les émissions de particules d'usure à la source. Cette démarche, prioritaire dans la hiérarchie des actions, vise à reconnaître et distinguer objectivement la performance de durabilité des pneus.

Ainsi, en Europe, la mise en place d'une telle réglementation pour les pneus tourisme (C1) pourrait permettre de réduire les émissions de 20 kt/an. Si tous les pneus routiers en Europe atteignaient la performance abrasion des pneus MICHELIN, la réduction des émissions pourraient atteindre 70 kt/an, soit l'équivalent du poids de sept tours Eiffel. Le Groupe soutient la mise en place d'une telle réglementation partout dans le monde.

Quelles sont les raisons qui conduisent à intégrer des nouvelles métriques associées aux TRWP dans le rapport 2025 ?

Compte tenu de l'importance du sujet TRWP, la définition de métriques a été approfondie cette année. La maturité actuelle permet désormais de partager des valeurs dans le rapport 2025, renforçant ainsi le pilotage pour garantir l'atteinte des ambitions fixées. Il nous paraît notamment essentiel d'ajouter à la métrique d'impact, un indicateur de progrès sur les TRWP, qui permet de mettre en lumière notre trajectoire et notre différenciation. Par ailleurs, nous doter de métriques associées aux TRWP permet d'assurer un progrès coordonné et équilibré avec les deux autres indicateurs clés que sont d'une part, le progrès lié à la résistance au roulement (voir E1), et d'autre part, l'augmentation du taux de matière issue du renouvelable ou recyclée (voir E5), tout en évitant les transferts d'impact. Si ces métriques ne sont pas de nature à progresser linéairement puisqu'elles dépendent de l'introduction et du déploiement de technologies différentes, elles offrent néanmoins une vision globale des avancées réalisées sur l'ensemble de nos pneus routiers.

Michelin utilise des substances chimiques pour la fabrication de ses produits. Quelles actions le Groupe conduit-il pour les substances « préoccupantes » ?

L'utilisation de substances chimiques est aujourd'hui indispensable pour assurer la performance et la sécurité dans l'usage de nos produits par nos clients. Depuis 20 ans, un observatoire interne consolide l'évolution des connaissances scientifiques et des réglementations sur les substances préoccupantes. Les éléments nouveaux sont ainsi pris en compte dans un outil de priorisation tenant compte des critères de danger et d'exposition et supervisé par une équipe pluridisciplinaire d'experts. Ainsi les actions de maîtrise et de réduction des risques, en particulier la recherche et le développement d'alternatives aux substances préoccupantes, sont déclenchées en fonction des enjeux. Cette pratique d'anticipation et de focalisation des efforts a démontré son efficacité en nous permettant historiquement de supprimer ou réduire l'utilisation de substances préoccupantes tout en garantissant la performance et la sécurité de nos pneus.

(1) ADAC e.V. 2025, *Tyre abrasion in the environment : Results from the ADAC tyre test and future legislation*, Munich.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève



E2 – POLLUTION

Pollution de l'eau, du sol et de l'air, pollution sonore

Exigences croissantes limitant les impacts de la pollution de l'eau, du sol et de l'air liés aux microplastiques (particules d'usure des pneus et des routes) et aux substances (p. ex. 6PPD)	L'augmentation des exigences réglementaires en matière de pollution pourrait entraîner des seuils d'abrasion plus stricts pour les pneus et des réglementations sur les particules (TRWP) et les substances (6PPD), ainsi que des impacts liés aux services de Michelin. Dans la mesure où les pneus MICHELIN sont reconnus pour leur performance en abrasion supérieure à celle de leurs concurrents testés, cela pourrait représenter une opportunité pour Michelin.
  Risque	
Pollution de l'eau, du sol et de l'air liée à l'utilisation des pneus (TRWP)	Le frottement entre les pneus et la route génère des particules d'usure (TRWP), influencées par divers facteurs. Depuis 2010, certaines études montrent leur présence dans l'environnement et leurs impacts potentiels. Toutefois, la connaissance scientifique du sujet en termes de connaissance des impacts et du comportement des TRWP, doit progresser. Michelin et l'industrie via le <i>Tire Industry Project</i> (TIP) ont une approche proactive sur les particules d'usure.
  Impact négatif	
Pollution de l'eau, des sols et de l'air liée aux activités en amont	La pollution dans la chaîne de valeur est liée principalement à la fabrication des matières premières, notamment biosourcées. Compte tenu de son poids, la filière caoutchouc naturel peut générer de la pollution, en particulier dans les sols (pesticides et engrais).
  Impact négatif	
Pollution de l'eau et de l'air due à des opérations directes, y compris liées à des substances extrêmement préoccupantes et aux COV	La pollution de l'eau et de l'air peut inclure, pour les activités intérieures et extérieures exercées au sein du Groupe : ■ rejet d'eaux usées en raison de ses propres activités de fabrication ; ■ substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes ; ■ pollution de l'air, y compris les émissions de composés organiques volatils (COV), à l'intérieur et à l'extérieur, lors des processus de fabrication de produits en caoutchouc et de mélange et de pneus.
  Impact négatif	
Pollution résultant des traitements des pneus en fin de vie	Les pneus usés peuvent être collectés et traités de différentes manières, avec une hiérarchisation dans la valorisation de ces produits en fin de vie, ce qui pourrait entraîner divers impacts environnementaux de différentes natures. La recherche montre que ces impacts pourraient comprendre l'appauvrissement de la couche d'ozone, l'acidification, l'épuisement des ressources abiotiques, la formation d'ozone photochimique, la charge environnementale due à l'utilisation de matériaux.
  Impact négatif	

Introduction

Comme tout acteur industriel, le groupe Michelin est extrêmement attentif au sujet de la pollution, notamment dans ses opérations et activités de production. Pour lutter contre la pollution, le cœur de l'approche du Groupe est de travailler sur la réduction des polluants à la source, avec un processus de priorisation des substances les plus à risques, dans une logique de substitution lorsque cela est techniquement et économiquement possible. Les risques liés à une éventuelle pollution des sols, de l'eau ou de l'air sont mis sous contrôle à travers le « Système de Management Environnement et Prévention » (SMEP) du Groupe.

Par ailleurs, il est essentiel de souligner que Michelin fabrique des produits de sécurité, exposés à de nombreuses agressions extérieures (ozone, UV, variations de températures et de sols, ...) ; ainsi, le Groupe utilise des substances qui visent à garantir la sécurité dans l'usage de ses produits par ses clients.

Enfin, Michelin porte une attention particulière aux risques de pollution liés à l'usage de ses produits, en phase avec les réglementations et les attentes croissantes de la société. C'est le cas notamment des particules d'usure de pneu et de route ou *tire and road wear particles* (TRWP), le sujet le plus matériel pour l'industrie du pneumatique sur le volet pollution. L'adhérence du pneu sur la route est une garantie vitale de la sécurité des conducteurs, mais la conséquence de cette adhérence est la génération de particules d'usure issues de la friction entre le pneu et le revêtement routier. C'est ce qu'on appelle le phénomène d'abrasion. Le Groupe, leader en termes de performance dans ce domaine, est pleinement engagé dans la réduction de cette abrasion, en s'appuyant notamment sur sa maîtrise des matériaux et en encourageant des évolutions réglementaires plus exigeantes en la matière.

4.3.1 L'IDENTIFICATION DES ENJEUX MAJEURS EN TERMES DE POLLUTION

Dans le domaine de la pollution, l'identification des enjeux a été réalisée avec l'outil d'analyse du cycle de vie ou ACV (voir la section 4.1.5.1 ci-dessus), et non au travers d'une analyse LEAP (*locate, evaluate, assess and prepare*). Les niveaux d'impacts, risques et opportunités sont les suivants :

- **la phase d'usage** est la plus impactante, en partie à cause des particules d'usure (TRWP) :
 - de nombreux facteurs influencent la génération de ces particules : la conception des pneus et des véhicules, le revêtement et la sinuosité des routes, le comportement de conduite ou les conditions météorologiques ⁽¹⁾. Depuis 2010, les résultats des études examinant ces particules ont fourni des preuves de leur présence dans l'environnement et une première évaluation de leur impact. En 2025, 2 articles scientifiques, mandatés par le *Tire Industry Project* (TIP) et rédigés de manière indépendante par des scientifiques de premier plan, ont été publiés et synthétisent plus de 850 publications : « *Caractérisation des émissions liées à l'usure des pneus* » et « *Evaluation des risques environnementaux* » ⁽²⁾. Ils consolident une connaissance fragmentée et permettent d'identifier les lacunes critiques à adresser par une approche pluridisciplinaire et collaborative entre académiques, industrie et décideurs. Un troisième article sur les impacts potentiels finalisera cet état de l'art de la connaissance en 2026,
 - l'augmentation des exigences réglementaires en matière d'émissions de particules d'usure pourrait entraîner une augmentation des OpEx voire des CapEx liée à la conception produits, au développement de

nouveaux produits. Ce peut être à la fois un risque mais aussi une opportunité pour un Groupe, leader et disposant d'une puissance d'innovation reconnue comme Michelin ;

- **les matières premières** sont la deuxième phase la plus impactante. L'impact principal est lié à l'écotoxicité des matières premières biosourcées, en raison de l'utilisation de produits phytosanitaires, principalement les fertilisants et des pesticides. Aujourd'hui, la matière première biosourcée la plus utilisée dans le Groupe est le caoutchouc naturel ;
- **Le traitement des pneus en fin de vie** (ELT) n'est pas pris en compte dans cette ACV. Toutefois, le Groupe est conscient des risques environnementaux liés aux filières de recyclage des ELT. La question de la pollution n'est pas abordée de manière spécifique, mais elle est intégrée au volet ELT de la Politique Environnementale, au même titre que les autres aspects environnementaux ⁽³⁾ ;
- **la phase de fabrication** a un impact plus limité. Cependant, une analyse préliminaire indique un risque d'émission au-delà du seuil mentionné pour certaines substances ⁽⁴⁾. Il sera traité ici des rejets dans l'eau ou dans l'air induits par les activités industrielles du Groupe, ainsi que l'utilisation des substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes dans certaines formulations de pneumatiques. Les contributions des substances préoccupantes sont insuffisamment prises en compte dans les outils actuels de l'ACV. Néanmoins, elles sont tout de même considérées comme matérielles dans la mesure où certaines sont utilisées dans les formulations et/ou générées dans les opérations du Groupe.

4.3.2 CADRE GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE POLLUTION

Les impacts, risques et opportunités sont intimement liés les uns aux autres et sont considérés de manière systémique dans la stratégie de lutte contre la pollution. Ils sont ainsi couverts par la politique Environnementale du Groupe, qui identifie et évalue les risques de pollution ; certains font l'objet d'une politique spécifique ou d'un programme dédié.

La mise en œuvre de la politique de Gestion des risques chimiques permet à la fois d'identifier et d'évaluer les substances les plus à risques. Elle priorise la substitution lorsque cela est techniquement possible et s'accompagne de restriction d'utilisation de substances et d'un processus de validation HSE des nouvelles matières premières.

En priorisant la réduction des sources de pollutions chimiques dès la conception, l'approche de Michelin permet de minimiser les pollutions industrielles liées à ses

opérations propres, ainsi que les pollutions diffuses liées à l'usage de ses produits.

Le volet de la politique Environnementale concernant les sites industriels traite de l'atténuation des impacts par la maîtrise des risques de pollution chronique ou accidentelle, notamment grâce au « Système de Management Environnement et Prévention » (SMEP) ⁽⁵⁾. Sur la pollution, la politique précise la démarche suivante :

- identifier les risques pour l'environnement ;
- maîtriser le risque à un niveau tolérable, par la réduction à la source ou, à défaut, le traitement des pollutions (prévention et protection, en marche normale et dégradée) ;
- respecter les réglementations.

(1) Voir pour le Livre blanc du TIP sur les TRWP, <https://tireindustryproject.org/news/tire-industry-project-commitment-to-addressing-tire-and-road-wear-particles/>.

(2) Müller, K., Unice, K., Panko, J., & Wagner, S. (2025). *Tire emissions during the use phase of tires – current and future trends*. *Environmental Science : Advances*. Müller, K., Unice, K., Panko, J., Ferrari, B. J. D., Breider, F., & others (2025). *Risk assessment of tire wear in the environment – a literature review*. *Environmental Science : Processes & Impacts*.

(3) Voir la section 4.6.1 ci-dessous.

(4) Michelin n'a pas d'émission chronique dans le sol pour ses opérations propres, ce sujet est donc considéré comme non-matériel.

(5) Voir la section 4.1.5.1.1 ci-dessus.

Dans cette politique, une attention particulière est portée aux émissions de composés organiques volatils (COV), le principal enjeu du Groupe en termes de pollution atmosphérique liée à ses opérations propres. L'ambition du Groupe est de viser zéro solvant organique introduit lors de la fabrication d'un pneu à l'horizon 2050.

La réduction des particules d'usure liées au phénomène d'abrasion est intégrée dans la politique environnementale

dans le volet eco-conception depuis 2022. Un pilotage des ambitions liées au TRWP est assuré par un programme dédié.

Chaque impact, risque et opportunité sur le sujet de la pollution fait l'objet de parties dédiées, incluant les politiques, les actions et les cibles : particules d'usure (TRWP), pollution de l'air et de l'eau dans les opérations propres, substances chimiques, pollution de la chaîne de valeur amont.

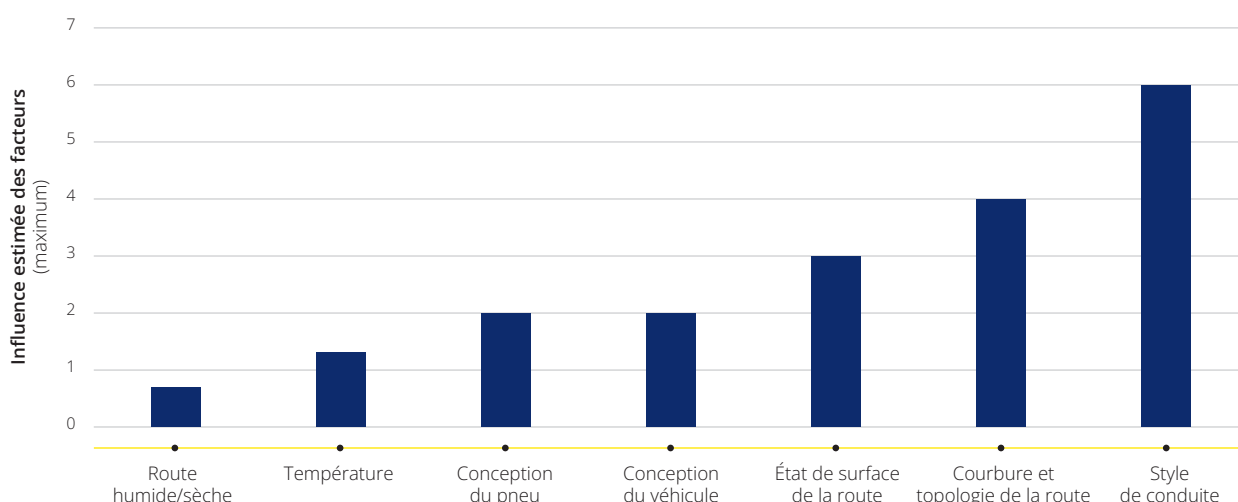
4.3.3 L'AMBITION HISTORIQUE DU GROUPE EN MATIÈRE DE PARTICULES D'USURE (TRWP) COUPLÉE AVEC UNE ACCÉLÉRATION DES MOYENS ASSOCIÉS, Y COMPRIS AVEC L'INDUSTRIE

Les TRWP (*Tire and Road Wear Particles*, particules d'usure de pneus et de route) sont des particules solides allongées. Elles sont générées de façon non-intentionnelles par la friction du pneu et de la route, qui est nécessaire pour garantir la sécurité par un niveau d'adhérence adapté. Ces particules sont plus denses que l'eau (~ 1.8 g/cm³) et

mesurent en moyenne environ 100 µm. Elles sont composées d'une masse approximativement équivalente de bande de roulement dégradée de pneu et d'incrustations minérales provenant de la surface de la route⁽¹⁾.

Différents facteurs influencent la génération de ces particules parmi lesquels la conception des pneumatiques⁽²⁾ :

CLASSEMENT DES FACTEURS INFLUENÇANT L'USURE DES PNEUS SUR ROUTE SELON LEUR IMPORTANCE ESTIMÉE



Ces particules peuvent entrer dans certaines des définitions des microplastiques qui est un terme générique communément utilisé. Toutefois, il est essentiel de noter que leurs caractéristiques diffèrent de celles des autres microplastiques (textiles, bouteilles plastiques...). Ces

particularités fondamentales sont à considérer pour une compréhension de leur cycle de vie (émissions, transport, devenir environnemental), et ce sujet est traité de manière proactive et rigoureuse depuis plus de 20 ans par Michelin et le TIP, indépendamment de la classification retenue.

(1) ISO 22640:2023 : Rubber – Framework for physical and chemical characterization of tyre and road wear particles (TRWP).

(2) Biesse F. & Oelze, B. *How to design a representative tire abrasion rate on-vehicle test method*, Tire Tech 2023.

Un programme TRWP ambitieux pour accélérer les actions

Depuis 2023, Michelin a renforcé son engagement historique en lançant un programme TRWP ambitieux. Ce programme clarifie la stratégie du Groupe, en accord avec sa politique Environnementale, et assure la cohérence et la complétude des actions prioritaires.

Les orientations stratégiques retenues portent sur des actions en propre qui visent à améliorer la performance abrasion pour réduire les émissions à la source (premier levier dans la hiérarchie des actions : « Eviter »), et à rechercher des substances alternatives, selon la mise à jour des connaissances scientifiques sur ces substances. Michelin contribue également activement, seul et au sein du TIP (Tire Industry Project), à développer et partager des connaissances utiles et fiables pour caractériser les émissions, évaluer leur présence ainsi que leurs transformations dans les différents compartiments environnementaux.

Michelin s'engage activement, seul ou en collaboration avec l'industrie, pour traiter l'ensemble du cycle de vie des particules d'usure.

Actions en propre menées en 2025

- Le Groupe a développé un **système « SAMPLE »** qui permet de capturer, trier, compter et qualifier les particules émises au plus près du pneumatique en usage avec une grande précision. Les derniers résultats ont été présentés au *Tire Technology Expo 2025* et partagés avec la communauté scientifique. Ils montrent que sur route ouverte, 90 % des particules fines (PM10, PM2.5) captées derrière un pneu sont des minéraux (provenant de la route) et des particules de frein.
- **Le BioDLab**, laboratoire commun entre Michelin et le CNRS créé en 2023, est consacré à l'étude de la dégradation et biodégradation des gommes des pneumatiques dans le but de la maîtriser afin d'en réduire l'impact dans l'environnement. À date, deux articles ⁽¹⁾ issus de ce partenariat ont été publiés, dont l'un montre pour la première fois que des microorganismes sont capables d'utiliser pour leur croissance certains constituants des particules d'usure de pneumatique. Le second met en avant l'importance de mieux comprendre les interactions entre le vieillissement (ultraviolet ou thermique) des élastomères présents dans les particules et leur biodégradabilité. Ces travaux permettent d'alimenter la compréhension des mécanismes de dégradation des particules d'usure du pneu et des élastomères les constituant.

Actions collaboratives menées en parallèle au sein de l'industrie en 2025

- Conformément à la politique Environnement, le Groupe explore, en fonction des connaissances scientifiques disponibles, des alternatives à des potentielles substances préoccupantes. Dans cette perspective, Michelin travaille en étroite collaboration et fait preuve de diligence aux côtés de diverses associations professionnelles de l'industrie pour développer des alternatives viables au 6PPD. En effet, fin 2020, une étude a été publiée sur la 6PPD-quinone, un produit de transformation de la 6PPD, qui pourrait avoir des effets sur certaines espèces de poissons sous certaines conditions dans le nord-ouest des États-Unis. Aucun résultat similaire sur la vie aquatique n'a été rapporté en Europe. La recherche sur ce sujet est dynamique et continue d'évoluer. D'autant plus que la 6PPD est une substance présente dans presque toutes les formulations pour tous les pneumatiques et remplit la fonction essentielle de protection du caoutchouc contre les réactions avec l'ozone et l'oxygène. Par mesure de précaution, Michelin, associé depuis 2022 au Consortium mené par l'USTMA (US Tire Manufacturers Association), contribue au travers de l'Alternative Analysis ⁽²⁾ à analyser les différentes substances alternatives : après une première pré-étude sur soixante substances candidates, cinq ont pu être retenues en 2024 pour poursuivre des tests. Une synthèse formelle des résultats est envisagée pour mi-2026 afin d'aider à choisir la meilleure substance alternative à la 6PPD.
- Michelin soutient la mise en place de réglementations à seuil pour éliminer du marché les pneumatiques les plus émetteurs de particules et ce partout dans le monde. C'est dans ce contexte que Michelin contribue à la définition d'une méthode de test standardisée du niveau d'émissions des particules de pneumatiques avec les autres membres de *Tyre Europe*, notamment dans le cadre du règlement Euro 7. En 2025, les résultats du plan de test 2024 ont été analysés et permettent d'élaborer des propositions de seuils pour une mise en œuvre en 2028 sur la catégorie C1. La corrélation entre la méthode sur route (de référence) et la méthode en laboratoire sur machine est également travaillée. Des propositions d'évolution de la méthode sur machine ont été testées et sont en cours d'analyse afin d'assurer la robustesse de la corrélation avec la méthode de référence. Cependant, à ce stade, la méthode laboratoire ne peut pas être considérée comme fiable, robuste ni représentative de l'usage pour une application réglementaire.

(1) Calarnou, L., et al. (2024) *Study of sequential abiotic and biotic degradation of styrene butadiene rubber*, *Science of the Total Environment*, 171928. Calarnou, L., et al. (2023) *Assessing biodegradation of roadway particles via complementary mass spectrometry and NMR analyses*. *Science of The Total Environment*, 900, 165698.

(2) Auprès du *Department of Toxic Substances Control (DTSC)*, Californie.

- Dans le but d'accélérer l'avancement de la recherche scientifique, Michelin est membre fondateur du « *Tire Industry Project* »⁽¹⁾ (TIP), en collaboration avec neuf autres fabricants de pneumatiques. Ainsi, le TIP collabore avec la communauté scientifique mondiale pour soutenir des études indépendantes et évaluées par des pairs, visant à mieux comprendre et réduire l'impact environnemental des pneus, en particulier durant leur « phase d'utilisation » et disposer d'une science plus solide, d'analyses plus pertinentes pour des prises de décision mieux

informées. Ces études concernent des recherches scientifiques et la promotion de solutions concrètes en lien avec : la caractérisation des particules d'usure de pneu et de route, leur distribution et devenir environnemental, leur comportement et impact potentiel sur l'environnement ainsi que l'évaluation de pratiques environnementales et d'infrastructures. L'ensemble du plan d'études 2026-2027 a été construit et hiérarchisé puis validé par les CEO des membres du TIP en octobre 2025.

Des métriques définies pour les TRWP soulignant une performance différenciante de Michelin sur l'abrasion

La performance abrasion est suivie depuis longtemps chez Michelin. À titre d'exemple, le Groupe a réduit de 5 % les émissions de particules de ses produits entre 2015 et 2020 à l'échelle mondiale. Ce suivi historique constitue un socle solide qui permet aujourd'hui d'aller plus loin : afin d'améliorer la mise en visibilité de la performance du Groupe sur toutes les performances environnementales, des métriques ont été définies et sont incluses dans ce rapport. En effet, les performances relatives à la résistance au roulement, à l'abrasion et à l'adhérence sont physiquement corrélées. Il est donc nécessaire de disposer d'une métrique dédiée au progrès en abrasion, à l'image de celle utilisée pour la résistance au roulement, afin de garantir la cohérence et la pertinence globale des progrès réalisés.

La métrique quantitative relative aux émissions de TRWP a été définie. La grandeur « *potentiel de masse à user (jusqu'au témoin d'usure) correspondant aux volumes des ventes annuelles* » a été retenue. Cette métrique repose sur une estimation théorique de perte de masse par produit, fondée sur une usure complète jusqu'au témoin légal. Elle constitue donc une estimation haute des émissions potentielles de TRWP à l'usage. Comme elle est intrinsèquement liée aux volumes de ventes, elle est complétée d'une seconde métrique, l'IEA (Indice d'Efficacité

Abrasion), permettant de mieux représenter les progrès techniques et la performance environnementale du pneumatique dans la durée. L'Abrasion (mg/(t.km)) est définie par la perte de masse du pneumatique (mg) par unité de service (tonne transportée par km). L'IEA est calculé comme une moyenne pondérée par les ventes annuelles (tonne de pneus vendus) des progrès réalisés en Abrasion depuis l'année de référence 2020.

Ces métriques sont calculées en 2025 pour le Groupe sur l'ensemble des pneumatiques routiers Tourisme camionnette et Poids lourds (hors pneus rechapés).

Dans ce contexte, le Groupe ne publie pas l'indicateur « microplastiques générés » tel que défini dans l'ESRS E2-4, 28(b).

Indépendamment de la question de la métrique, depuis plus de 20 ans, Michelin investit en R&D pour comprendre et réduire les émissions de particules d'usure des pneus (TRWP) générées par l'abrasion sur la route. Grâce à son expertise en matériaux et à une stratégie de conception centrée sur l'optimisation de l'utilisation des matières premières, le Groupe est leader en longévité des pneumatiques. Cette avance technologique se traduit par des performances reconnues, comme le montrent les tests rigoureux de l'ADAC.

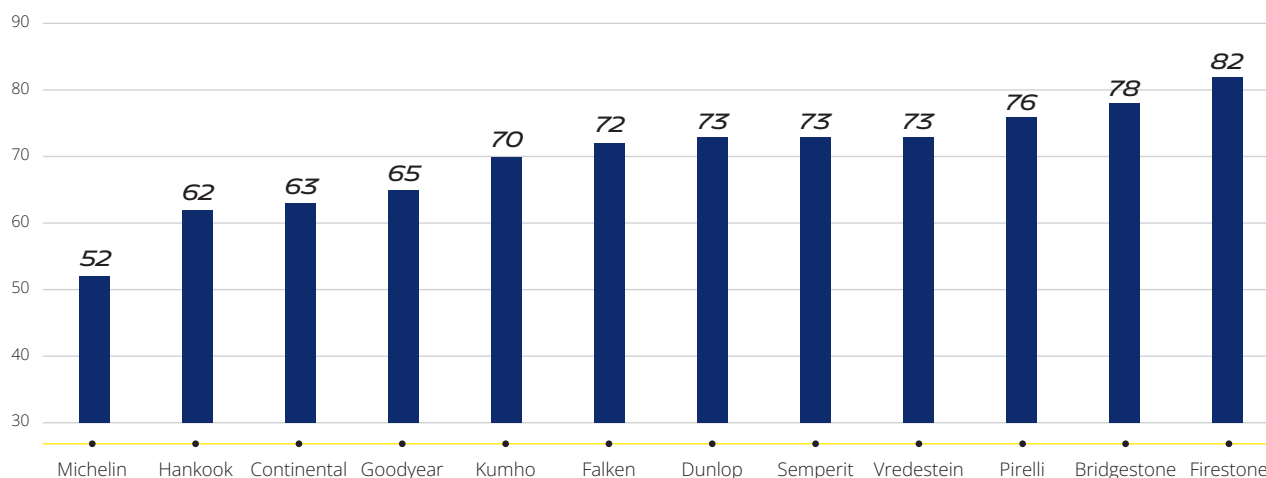
Etude ADAC 2025

En mai 2025, l'association automobile allemande a évalué 160 modèles de pneus sur leur performance abrasion. Les tests étaient réalisés en conditions réelles sur 15 000 km avec mesures effectuées par laser haute précision pour garantir une évaluation la plus fiable et représentative possible de l'abrasion et de la durabilité.

Ces tests ont confirmé que les pneus MICHELIN émettent 27 % de particules en moins que la moyenne des concurrents testés (voir graphique ci-après). Ce résultat prolonge une étude de 2021, qui indiquait déjà une réduction de 28 %. Le concurrent le plus proche émet 19 % de particules en plus, par kilomètre parcouru et par tonne transportée⁽²⁾.

(1) <https://tireindustryproject.org/>.

(2) ADAC, 2021. *Tyre wear particles in the environment*. Allgemeiner Deutscher Automobil-Club, *Tyre abrasion : wear and burden on the environment*/31940 RMU, actualisé 03/2022 & ADAC e.V. 2025. *Tyre abrasion in the environment : Results from the ADAC tyre test and future legislation*. Munich

ABRASION MOYENNE DES PNEUS (mg/(t.km))
TESTS PNEUS ADAC 2023-2025

Usure moyenne des pneus par fabricant, ayant au moins 5 modèles de pneus inclus dans le test ADAC.

En 2025, l'indice d'efficacité d'abrasion (IEA) du Groupe atteint 108,4 par rapport à une base 100 en 2020. Cette très forte dynamique est portée en particulier par l'introduction d'une nouvelle génération de bandes de roulement dans les gammes de pneus tourisme sur la période 2020-2025 ainsi que par le progrès régulier de cette performance pour les pneus Poids lourds.

Les ventes 2025 représentent un potentiel ⁽¹⁾ de perte de matière estimé à 399 kt.

Avec le niveau de performance abrasion de 2020 et sur les ventes 2025, ce potentiel de perte de matière aurait été de 437 kt à service rendu équivalent ⁽²⁾. Grâce au progrès réalisé sur la performance abrasion depuis 2020, le potentiel de perte de matière a été réduit de 38 kt.

En cumulé sur l'ensemble des ventes depuis 2020, le potentiel de perte de matière évité grâce à la puissance d'innovation du Groupe, atteint plus de 98 kt.

4.3.4 UNE MISE SOUS CONTRÔLE DE LA POLLUTION DE L'AIR ET DE L'EAU DANS LES OPÉRATIONS DU GROUPE

Le Groupe poursuit sa stratégie de lutte contre la pollution en pilotant et priorisant les ressources nécessaires en application de la hiérarchie vertueuse des leviers (« Éviter – Réduire – Réutiliser – Recycler – Renouveler ») mentionnée dans la politique Environnementale du Groupe.

Afin de permettre aux sites de s'intégrer dans cette démarche, une directive explicitant les principes, les ambitions, et les éléments prescriptifs de cette politique directement applicables aux sites du Groupe a été rédigée.

Elle s'intègre donc dans la volonté du Groupe de préserver l'environnement dans toutes les phases du cycle de vie de ses produits. Le pilotage de cette directive s'appuie essentiellement sur le « Système de Management Environnement et Prévention » (SMEP) sur le périmètre historique des sites industriels et de recherche, garantissant ainsi le progrès continu en matière d'identification et de maîtrise des impacts environnementaux. Le SMEP répond pleinement aux exigences de la certification ISO 14001 ⁽³⁾.

(1) Ce potentiel se réalisera tout au long de la vie des produits vendus

(2) Le service rendu = km parcourus * charge portée

(3) Sur le SMEP, voir 4.1.5.1.1 ci-dessus. Cela inclut la prévention et la protection en marche normale et dégradée, ainsi que le respect des réglementations locales. La règle du Groupe est que toute nouvelle activité industrielle, de recherche, ou de transformation de caoutchouc naturel (nouveau site ou extension) doit être certifiée ISO 14001 dans les cinq ans suivant sa mise en service.

4.3.4.1 Pollution de l'air : un focus sur les composés organiques volatils (COV)

4.3.4.1.1. Un Programme COV articulé autour d'une ambition et d'un objectif 2030

L'ambition 2050 du Groupe est de ne plus consommer de solvant organique générant des COV lors de la fabrication de pneumatiques. L'objectif intermédiaire à 2030 est de réduire de 50 % la consommation de COV rapporté à la production de pneumatiques par rapport à 2019. Un programme COV, initié en 2017, définit les leviers pour atteindre cet objectif. La politique Environnementale sur les sites du Groupe couvre cet impact et mentionne spécifiquement l'objectif de ce programme à l'horizon 2030.

4.3.4.1.2. Des actions et ressources clairement ciblées sur les COV

Dans le cadre du Programme COV, le Groupe se focalise principalement, pour l'atteinte de l'objectif 2030, sur le levier de réduction des consommations de solvant, et pour l'atteinte de son ambition 2050, sur l'évitement à la source.

Déploiement des bonnes pratiques COV

La mise en place de bonnes pratiques industrielles d'optimisation de la consommation de solvant permet à Michelin d'atteindre ses objectifs en améliorant l'efficacité des processus et en minimisant l'impact environnemental. En suivant les quantités consommées, en réglant au mieux les équipements de distribution de solvant et en utilisant le solvant au juste nécessaire, le Groupe maintient ses performances industrielles et la performance de ses produits, tout en réduisant la consommation et ses émissions de composés organiques volatils (COV).

Pour 2025 et les années futures, les actions clés pour les activités pneumatiques incluent :

- la mise en place d'outils de diagnostic dans les usines pour mesurer la consommation de solvants et la relier à différents paramètres tels que le type de machine, la dimension des produits ou les procédés utilisés. Ce suivi constitue une base essentielle pour comprendre et identifier les leviers d'optimisation. En complément d'autres dispositifs de suivi, il contribue à harmoniser les pratiques pour une utilisation plus efficiente des solvants ;
- l'optimisation de la taille des buses de pulvérisation pour une application plus efficace du solvant. La réduction de la consommation de solvant attendue est d'environ 20-25 % ;
- l'application de la solution « juste nécessaire » qui réduit la consommation de solvant (un gain de 20 % est attendu).

Déploiement de technologies sans COV

Pour atteindre le « zéro COV » dans la production de pneumatiques, il est essentiel de déployer massivement de nouvelles technologies. Les technologies « zéro COV » reposent sur des substituts aux solvants, des solutions non organiques ou non-volatiles, ou encore des intermédiaires d'interfaces de type GLI (Gomme de Liaison Interne). Avant leur déploiement, ces solutions doivent être sélectionnées et testées sur les pneus afin de garantir leur performance et leur sécurité, un processus qui peut prendre plusieurs années. Actuellement, ces solutions sont en phase d'exploration ou d'industrialisation. Un plan de développement est prévu et s'étend au-delà de 2030 pour leur déploiement.

Déploiement de technologies de traitement de COV

Afin de réduire les émissions de COV sur les sites de production d'élastomères, le Groupe a identifié les technologies les moins impactantes pour recycler et traiter le cas échéant les COV émis lors de la fabrication. Une roadmap est prévue à 2028 pour l'installation de ces technologies.

Les autres polluants de l'air

En ce qui concerne les polluants NO_x et SO_x, le Groupe a mis en place des mesures pour réduire les émissions sur l'ensemble des sites industriels. Michelin a notamment ciblé la sortie du charbon à horizon 2030. En dehors de cette cible, la réduction des NO_x et des SO_x est une conséquence directe des actions mises en place dans le cadre de la feuille de route d'économie d'énergie (efficacité énergétique, transition de combustible, électrification des procédés).

Concernant les émissions d'ammoniac (NH₃) les achats du Groupe, en 2025, représentent environ 70 tonnes équivalent d'ammoniac pur. L'ammoniac est utilisé sous forme aqueuse et diluée. Dans ces conditions, une grande partie reste en phase liquide et, est neutralisée ou dénaturée avant toute émission dans l'air. Cette spécificité, combinée à la diversité des usages industriels, rend difficile l'estimation précise des émissions atmosphériques. Ainsi, l'analyse des données réalisée en 2025 ne permet pas d'établir un reporting fiable à ce stade.

Pour 2026, un plan d'action structuré sera mis en œuvre avec les sites afin de renforcer la représentativité des données et fiabiliser les méthodes de calcul des émissions d'ammoniac.

4.3.4.1.3. La cible 2030 pour les actions de réduction de COV

L'efficacité des actions de réduction des COV repose sur le pilotage de deux indicateurs :

- la quantité totale de COV consommée par site ;
- le ratio de kilogrammes de solvant consommé par tonne de produit fabriqué.

Cette double approche permet de mesurer à la fois la réduction totale des émissions et l'efficacité des procédés et de suivre les progrès réalisés et d'orienter la priorisation des actions.

Depuis 2020, le Groupe s'est fixé un objectif ambitieux, accompagné d'une feuille de route, visant à limiter la consommation de solvants à 1 kg par tonne de produit fini d'ici 2030, ce qui représente une réduction de 50 % par rapport à l'année de référence 2019. En 2025, plus de la moitié de ce chemin a déjà été parcourue.

Le périmètre couvre toutes les usines de production de produits finis et d'élastomères synthétiques. Pour les sites de produits finis, le Groupe considère que chaque kilogramme de solvant COV utilisé s'évapore entièrement, tandis que pour les sites d'élastomères synthétiques, les émissions sont basées sur des mesures et calculs réels.

4.3.4.2 Pollution de l'eau : première approche de compréhension de l'impact du Groupe

4.3.4.2.1. Des actions et ressources en cours de construction

Les actions en matière de pollution de l'eau conduites en 2025 concernent la compréhension de l'impact potentiel des eaux rejetées par les sites industriels Michelin dans le but d'établir une cible pertinente sur ce domaine.

Ainsi, en 2025, l'évaluation des polluants considérés comme matériels s'est poursuivie sur le périmètre Groupe. La liste de substances obtenue a permis de mettre en place un plan de mesure sur le périmètre des activités pneumatiques. Au-delà du reporting, l'intérêt est de mieux quantifier les impacts de nos rejets industriels.

Toujours dans l'objectif de comprendre l'impact de ses rejets, le Groupe a réalisé en 2024, sur 3 sites industriels sur 3 continents différents, une étude comparative de deux méthodologies permettant de fixer des cibles en termes de pollution de l'eau : la première méthode est issue de l'initiative SBTN (*Science-Based Targets Network* ⁽¹⁾), plus particulièrement du guide technique *Measure, set & disclose freshwater targets*, et la seconde, dite de « compatibilité des eaux rejetées avec le milieu récepteur », de la directive-cadre sur l'eau. Le retour d'expérience de cette étude, réalisé en 2025, a permis d'élaborer une méthode interne pour aider le Groupe à définir le bon niveau d'ambition en termes de qualité de l'eau rejetée, au-delà de la réglementation ou des prescriptions applicables – ambition qui est intrinsèquement liée au contexte local de chaque

site. Cette méthode sera testée sur la période 2026-2027 pour une sélection de sites prioritaires.

Enfin, et dans le but de préserver la biodiversité, le Groupe lutte contre la pollution par les produits phytosanitaires sur ses sites industriels en déployant un plan de suppression de ces produits. L'ambition est, à l'horizon 2030, que 100 % des sites soient « zéro produits phytosanitaires » pour l'entretien des espaces extérieurs. Michelin s'appuie sur une implication active des prestataires en préconisant, par exemple, de laisser les espaces extérieurs en « développement libre », ou l'utilisation d'alternatives mécaniques ou thermiques. À fin 2025, 61 sites dans le Groupe pratiquent l'entretien des espaces extérieurs sans recours aux traitements phytosanitaires, contre 45 en 2024.

4.3.4.2.2. La construction de cibles dédiées

Michelin est convaincu que l'établissement de cibles sur la qualité de l'eau rejetée ne peut se faire qu'à l'échelle de chaque bassin-versant dans lequel il opère. Est ainsi menée une réflexion pour définir une méthode de détermination des cibles, compatible à la fois avec le contexte international du Groupe, et au regard du contexte local et environnemental de chaque site. En parallèle, la priorité du Groupe est de garantir la robustesse du plan de mesure sur les substances retenues comme matérielles, afin d'être en mesure de suivre son impact et l'efficacité des actions réalisées.

(1) Voir <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/>.

4.3.5 LA GESTION DES RISQUES CHIMIQUES PAR LE GROUPE

4.3.5.1 Une politique centrale du Groupe sur la gestion des risques chimiques

Dans le cadre de sa politique de Gestion des risques chimiques, le Groupe vise à éliminer progressivement les substances potentiellement à risque pour la santé humaine ou pour la biodiversité au niveau des phases de fabrication et d'usage. Cette politique s'appuie sur l'application des principes fondamentaux suivants :

- anticiper les risques émergents et éviter d'introduire des risques liés à de nouveaux produits chimiques ou procédés ;
- reconnaître et évaluer les risques existants des produits chimiques pour la santé humaine et l'environnement ;
- maîtriser les risques en mettant en œuvre et en maintenant des mesures adéquates, dont la substitution qui est toujours priorisée si elle est techniquement possible et ne nuit pas à la performance du produit, notamment sécuritaire ;
- confirmer l'application et l'efficacité de ces mesures de contrôle.

Les risques chimiques sont pris en compte sur l'ensemble du cycle de vie des produits Michelin, dans la mesure des connaissances disponibles dans le Groupe et dans des conditions d'utilisation raisonnablement prévisibles. La priorisation des objectifs et plans d'action se fait en proportion des enjeux. Elle est fondée sur les ambitions, les engagements, la perception des attentes des parties prenantes, et sur la faisabilité des actions à moyen terme. Elle est validée par la Gouvernance Environnement ou par la Gouvernance Santé Sécurité des Personnes, selon les sujets.

Concernant les matières premières entrant dans la fabrication des produits finis (pneumatiques et chenilles), leurs impuretés et/ou leurs produits connus de transformation générés lors de la fabrication ou de l'usage, cette politique est associée à trois processus décrivant notre système de gestion (veille, priorisation et validation).

4.3.5.2 Une priorisation des actions et ressources

Le Groupe s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire à forte expertise qui réalise une veille sur les évolutions réglementaires et scientifiques en lien avec les substances préoccupantes.

Cela permet d'alimenter un processus interne, formalisé, de priorisation afin de concentrer les diagnostics, les recommandations stratégiques et les efforts de recherche et développement du Groupe sur les substances les plus à risque pour l'Hygiène, la Sécurité ou l'Environnement (HSE).

Le Groupe engage des efforts croissants afin de rechercher et de développer des alternatives sur les substances prioritaires. Cependant, l'évolution continue des connaissances liées à la toxicologie et l'écotoxicologie des substances rend difficile l'établissement de cibles absolues pour réduire leurs utilisations.

En 2024, une étude a été initiée sur le besoin d'outils digitaux pour soutenir le processus de priorisation et d'atténuation du risque hygiène et environnement. Les ressources nécessaires et les délais sont en cours d'élaboration.

Le processus de validation « Hygiène Santé et Environnement » (HSE) de l'utilisation de produits chimiques en spécifie les règles de base d'utilisation et de gestion, en s'appuyant sur leurs classes de dangers, dont celle des substances extrêmement préoccupantes (SVHC) et substances préoccupantes (SOC).

Depuis le 1^{er} janvier 2025, ce processus de validation HSE interdit par défaut l'introduction sur les sites de nouveaux produits chimiques répondant aux classes de danger les plus préoccupantes (SVHC et SOC les plus pertinentes).

4.3.6 L'APPRÉHENSION COMPLÈTE DE LA POLLUTION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR AMONT

4.3.6.1 Des politiques-cadres : Achats durables et responsables, Caoutchouc naturel et Pollution

En amont des opérations du Groupe, la politique d'Achats responsables et durables, accompagnée du Code de conduite fournisseurs du Groupe, font l'objet de prérequis et de recommandations particulières : préservation des écosystèmes, réduction et gestion des déchets et des emballages, obligation d'information liée à REACH et de fourniture des certificats SVHC. La politique sur le caoutchouc

naturel traite plus précisément de l'impact lié à l'utilisation de fertilisants et de pesticides dans les plantations d'hévéas ; l'une des cinq sections de cette politique concerne plus particulièrement l'usage raisonné des produits chimiques (dont en particulier pesticides et engrais chimiques). Ces deux documents ne ciblent pas de polluants ou de substances particulières hormis les SVHC.

4.3.6.2 Des actions protéiformes et une cible sur l'utilisation des produits phytosanitaires

Michelin utilise les moyens suivants pour mesurer et atténuer les impacts négatifs liés à la pollution :

- l'outil « RubberWay ⁽¹⁾ », utilisé pour cartographier des risques sur la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel, comprend des questions relatives à l'utilisation de produits chimiques (dont les phytosanitaires) et la gestion des déchets de produits chimiques, ainsi que sur le traitement des effluents gazeux des usines de process de transformation du caoutchouc naturel pour la réduction des odeurs ;
- les projets conduits dans la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel pour développer les compétences des planteurs villageois incluent un volet relatif à l'impact environnemental (ex : pesticides, déchets) ;
- les audits annuels ou biennaux des usines de transformation de caoutchouc naturel réalisés dans le cadre de l'évaluation du système qualité comprennent des questions relatives à l'environnement, dont les odeurs, le traitement des eaux usées et la gestion des déchets. Une demande de plan d'action correctif est faite si le résultat n'est pas au niveau attendu ;

- l'évaluation des principaux fournisseurs de rang 1 sur leur maturité RSE par un tiers (audit documentaire en général), inclut des questions relatives à la pollution. Des plans d'actions sont demandés si les résultats sont en deçà du niveau global attendu ;
- les audits sur sites de fournisseurs de matières premières réalisés dans le cadre des évaluations du système qualité fournisseur incluent des questions relatives aux politiques et réglementations environnementales et à la gestion des déchets. Des plans d'actions correctifs sont demandés si le résultat n'est pas au niveau attendu.

Dans le cadre des engagements Act4Nature International, le Groupe s'est engagé à évaluer les politiques et pratiques en matière de biodiversité des fournisseurs des matières premières, hors caoutchouc naturel, qui ont le plus d'impact sur la biodiversité à horizon 2030 ⁽²⁾.

Le Groupe a fixé une cible liée à la réduction de l'utilisation de produits phytosanitaires dans ses plantations de caoutchouc naturel. La cible est volontaire, publiée dans le cadre de l'engagement du Groupe dans « Act4Nature International » (voir la section 4.5.5.1 *Cibles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes*).

4.3.7 MÉTRIQUES – POLLUTION DE L'AIR, DE L'EAU

4.3.7.1 Pollution de l'air

E2-4 Pollution de l'air (E2-4-28a1)		2024	2025
(1)	Composés organiques volatils non méthaniques émis (COVNM)	3 825 t	3 498 t
(2)	Oxydes d'azote émis (NO _x /NO ₂)	693 t	309 t
(3)	Oxydes de soufre émis (SO _x /SO ₂)	610 t	601 t

Les montants correspondent à la somme des émissions des sites qui dépassent les seuils prescrits dans l'annexe II du règlement 166/2006.

(1) Les données relatives aux COV sont compilées sur la base des émissions calculées pour les sites de production d'élastomères synthétiques et des consommations réelles pour les sites de production de produits finis, en excluant la R&D et les activités de *remilling* (activité de transformation de la matière première – latex ou fonds de tasse – en balles de caoutchouc naturel destinées à l'industrie manufacturière). La compilation des données pour les sites de production de pneumatiques repose sur l'hypothèse que les émissions sont égales à la consommation, ce qui constitue une méthode globalement défavorable pour rapporter les COV. La validation des données n'est pas effectuée par un organisme externe, mais par un processus simple de vérification locale et centrale des données, via un test de cohérence utilisant une application informatique interne.

(2) (3) Les données relatives aux émissions de NO_x et SO_x sont liées aux chaufferies du Groupe, telles que définies par la réglementation locale. La méthode de quantification est issue de mesures, ou fondée sur des facteurs d'émissions reconnus par l'autorité locale, ou issues d'un bilan massique basé sur des mesures en laboratoire ou des données fournies par le fournisseur (SO_x issus du charbon). Afin de faciliter la remontée de données, les sites non contraints réglementairement au calcul ou à la mesure, utilisent les facteurs d'émission mis à leur disposition dans un référentiel interne. Les sites qui ne disposent pas de ces éléments de mesure ou de calcul déclarés à l'administration ont pu utiliser les facteurs d'émissions suivants pour calculer leurs émissions à partir des consommations d'énergie :

Combustibles	Facteurs d'émission – NO _x	Facteurs d'émission – SO _x
Gaz naturel	60 g/GJ(45 g/GJ si brûleur bas-NO _x)	1 g/GJ
Charbon (foyer à grille)	160 g/GJ	1 000 g/GJ
Fioul lourd	170 g/GJ	1 000 g/GJ
Fioul domestique	100 g/GJ	50 g/GJ

(1) Voir la section 4.9 *Travailleurs de la chaîne de valeur* (S2) pour une présentation de l'outil « RubberWay ».

(2) Voir la section 4.5.3.2 *La politique d'Achats responsables et durables et la biodiversité*.

Conformément à la réglementation française : circulaires du 24 décembre 1990 et circulaire 95-83 ; Ominea, *Organisation et Méthodes des inventaires nationaux des émissions atmosphériques en France*, 11^e édition, 2014.

Évaluation de la performance

Pour les NOx, la baisse marquée entre 2024 et 2025 (- 55 %) s'explique par deux facteurs : d'une part, la disparition des éléments exceptionnels qui avaient artificiellement augmenté les émissions en 2024 et d'autre part, les effets de la feuille de route de sortie du charbon, qui se matérialise par des réductions significatives de 30 à 60 % sur les trois sites historiquement les plus émetteurs du Groupe.

Pour les SOx, la variation très faible entre 2024 et 2025 (- 1,4 %) masque en réalité deux dynamiques opposées. En effet, un site de production a dû recourir à des générateurs électriques de secours en raison de longues pannes de

courant. Ce recours exceptionnel a multiplié par 8 les émissions de SOx du site, augmentant mécaniquement le total annuel. Sans cet événement exceptionnel, les émissions de SOx auraient diminué d'environ 50 % entre 2024 et 2025. Cette performance potentielle repose sur des diminutions très importantes des émissions sur les trois sites historiquement les plus émetteurs, avec des baisses comprises entre - 30 % et - 90 %. Ces réductions reflètent une accélération ponctuelle dans la mise en œuvre de la feuille de route de sortie du charbon, dont la progression n'est pas linéaire mais s'opère par phases d'évolution majeures.

Pour les COV, la baisse des émissions en 2025 (- 9 %) s'explique par une diminution générale de la consommation de COV rapportée à la production de produits finis, avec un progrès continu observé depuis 2020. Elle s'explique également par une baisse de la production de produits finis faisant appel à l'usage de COV.

4.3.7.2 Pollution de l'eau

En 2024, une analyse de matérialité a été initiée afin de déterminer quelles substances de l'annexe II du règlement (UE) n° 166/2006 sont susceptibles d'être émises au-delà du seuil prescrit par les sites de productions du périmètre activités pneumatiques. Cette analyse se déroule en 3 étapes :

- vérification de l'absence ou de la présence de la substance dans les matières premières entrantes dans la formulation du produit ;
- en cas de présence de la substance, estimation de la quantité émise annuellement par nos sites de production ;

- décision sur la matérialité de la substance en fonction des résultats obtenus en étapes 1 et 2 et au regard des seuils de l'annexe 2 et de l'expertise de Michelin.

L'analyse de matérialité s'est poursuivie en 2025 pour s'étendre à d'autres activités.

Sept substances ont été reconnues comme matérielles et incluses dans un plan de mesure par des laboratoires indépendants et pour l'ensemble des sites industriels de fabrication des pneumatiques.

Substances	Tous les sites	Activité concernée			
		Élastomère synthétique	Renfort métallique	Assemblage et cuisson	Préparation des gommés
Azote total	X				
Phosphore total	X				
Demande chimique en oxygène	X				
Zinc et ses composés			X	X	X
Cuivre et ses composés					X
Plomb et ses composés			X		
Nickel et ses composés			X		

Le plan de mesures engagé en 2024 et poursuivi en 2025 ne permet pas encore de disposer de données suffisamment exhaustives et robustes pour publier, en 2025, des indicateurs fiables relatifs à la pollution de l'eau. Grâce à un accompagnement renforcé des sites et à des analyses approfondies des données collectées, le Groupe estime pouvoir consolider des quantités annuelles d'émissions fiables sous 2 à 3 ans. À cet horizon, les modalités de publication seront appréciées au regard des évolutions éventuelles de la réglementation.

4.3.7.3 Substances préoccupantes (SOC) et extrêmement préoccupantes (SVHC)

Substances préoccupantes (SOC)

Michelin a priorisé dans un premier temps le travail de quantification des SVHC. Une étude interne sur la faisabilité d'un reporting sur les SOC menée en 2025 a conclu que leur identification et quantification n'étaient ni faisables ni proportionnées.

Identifier et quantifier une substance donnée parmi toutes les matières premières utilisées dans le Groupe et les milliers de fiches de sécurité correspondantes est un exercice extrêmement complexe et consommateur de ressources, que nous ne pouvons mettre en œuvre que sur un nombre très limité de substances. En effet, les SOC (non SVHC) représentent plus de 4000 substances ⁽¹⁾ et le pneu est un composite complexe, qui peut compter jusqu'à 200 ingrédients différents, parmi un portefeuille de plusieurs centaines de matières premières.

Quant aux SOC présents dans le produit final, il n'est pas possible de les identifier ni de les quantifier : la préparation et la cuisson du pneu impliquent de multiples réactions chimiques qui aboutissent à la disparition de substances initialement introduites et à la création de nouvelles (voir les actions et ressources relatives dans la partie 4.3.5.2 ci-dessus).

Par conséquent, en ce qui concerne les métriques, le groupe Michelin concentre son reporting sur les SVHCs, en phase avec le règlement REACH et la Commission européenne qui définit et reconnaît ces substances comme les plus prioritaires, et ne publie pas en 2025 l'indicateur « substances préoccupantes (SOC) » tel que prévu par E2-5-34.

Substances extrêmement préoccupantes (SVHC)

Afin de répondre à cette exigence de reporting, et en cohérence avec les règlements européens connexes ⁽²⁾, le taux minimum de 0,1 % de SVHC a été considéré comme seuil de prise en compte aussi bien dans l'analyse des matières premières achetées que des produits commercialisés.

L'analyse du portefeuille de matières premières consommées montre que certaines d'entre elles contiennent des SVHC à un taux supérieur à 0,1 %. La quantité de SVHC présentée dans ce rapport représente la quantité de SVHC dans ces matières premières. Rappelons que le Groupe transforme chaque année environ 3 millions de tonnes de matières premières.

E2-5 Substances extrêmement préoccupantes	2024	2025
Quantité totale de substances extrêmement préoccupantes achetées (E2-5-35)	2 047 t	1 877 t

La quantification est issue d'un calcul basé sur les données des fiches de sécurité des matières premières et sur nos données d'achats des activités pneumatiques et chenilles.

La grande majorité du tonnage de SVHC utilisées s'inscrit dans les activités de production interne de matières premières. En effet Michelin a adopté une intégration verticale pour la production de certaines matières premières, notamment les renforts textiles ou métalliques et les élastomères afin de garantir la meilleure performance de ses produits. Ces SVHC ne se retrouvent pas dans les produits finis (au-delà de 0,1 %), car, par exemple, consommées lors du processus de fabrication. Par ailleurs, Michelin ne synthétise pas de SVHC. Les pneumatiques et chenilles fabriqués par Michelin ne contiennent pas de SVHC à un taux supérieur à 0,1 %.

La baisse de la quantité de SVHC en 2025 (- 8 %) s'explique par la diminution globale des achats de matières premières du Groupe sur le périmètre considéré.

(1) <https://echa.europa.eu/fr/information-on-chemicals/cl-inventory-database>.

(2) Notamment les règlements suivants : règlement CE n° 1272/2008, dit « CLP » pour classification, étiquetage et emballage des substances et des mélanges, (EC) 1272/2008, Règlement CE n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances (REACH), règlement UE n° 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables, (EU) 2020/852.

4.4 RESSOURCES HYDRIQUES (E3)



TROIS QUESTIONS À GUILLAUME AYRIGNAC, DIRECTEUR DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

« L'usage durable et équitable de l'eau constitue un défi important pour notre Groupe afin de pérenniser nos activités dans des régions confrontées au stress hydrique. »

04

En quoi l'ambition 2050 zéro impact sur la disponibilité en eau pour les collectivités locales est-elle un grand défi ?

L'enjeu est important car il s'agit de nous concentrer sur le cycle naturel de l'eau pour minimiser les perturbations liées à nos activités et nous savons que seulement 1 % de toute l'eau douce sur terre nous est réellement accessible.

Dans ce contexte, pour assurer la disponibilité en eau, le grand défi est d'arriver à décliner notre ambition en objectifs précis sur les prélèvements et la qualité de l'eau à l'échelle des bassins-versants dans lesquels nous opérons.

Une connaissance hydrologique fine de l'état du milieu et de sa capacité en termes de prélèvement, de consommation et de rejets est indispensable. Pour y arriver, il est essentiel :

- de renforcer notre expertise et travailler de concert avec toutes les parties prenantes de chaque bassin économique et hydrographique local pour optimiser, recycler et partager équitablement la ressource en eau disponible ;
- de développer les solutions basées sur la nature et l'hydrologie régénérative, permettant de devenir neutre en termes d'impact dans les bassins hydrologiques où nos sites sont implantés ;
- de mieux saisir les questions de disponibilité de l'eau dans la chaîne de valeur, notamment le risque de stress hydrique chez les fournisseurs.

En quoi les risques liés à l'eau peuvent-ils avoir un impact sur les sites industriels de Michelin ?

Les perturbations du cycle de l'eau se matérialisent par alternances de risques entre sécheresses, crues et inondations. Et partout dans le monde, l'approvisionnement en eau devient une contrainte très forte pouvant entraîner une limitation voire un arrêt des activités.

Au niveau du Groupe, un prix interne de l'eau, majoré par le coefficient de stress hydrique local, constitue un élément clé dans nos décisions d'investissement. Cela permet de favoriser des projets d'économie d'eau, notamment dans les régions les plus à risque. Nous déclinons des objectifs ambitieux de réduction des prélèvements d'eau dans nos différents sites de production et de R&D. Et nous engageons une feuille de route concrète et solide dans chaque site, qui contribue à un usage raisonné de l'eau sur son territoire et qui répond aux besoins formulés par les diverses parties prenantes externes.

Où se situe le Groupe par rapport à son engagement 2030 de réduire de 33 % par rapport à 2019 ses prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site ?

Au niveau du Groupe, nous sommes à plus de 20 % de réduction des prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site, par rapport à notre objectif de 33 % (indicateur : Stress $\times$ m³ par tonne de produits).

Nous restons largement confiants sur le progrès à venir et la capacité à atteindre notre cible de réduction. Pour cela, nous nous sommes dotés d'un programme Eau qui bénéficie de ressources financières, articulé autour d'une équipe d'experts pour accompagner la mise en place des projets essentiels à l'atteinte de nos objectifs.

Nous poursuivons le déploiement des bonnes pratiques, en étroite relation avec des acteurs externes. Nous développons de nouvelles solutions en nous appuyant sur des études académiques et bibliographiques, et nous collaborons également avec des associations et des partenaires locaux pour former et sensibiliser l'ensemble de nos employés (conférences et actions de sensibilisation locales, par exemple).

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève



E3- RESSOURCES HYDRIQUES

Gestion de l'eau

Consommation d'eau



Impact négatif

Le changement climatique et la consommation d'eau d'origine humaine perturbent le cycle de l'eau et peuvent en particulier contribuer à l'épuisement des ressources en eau locales (par exemple, l'assèchement des aquifères).

L'impact du Groupe sur les ressources marines n'est pas matériel. En effet, l'alimentation en eau de nos opérations propres n'implique pas de prélèvement d'eau de mer. Par ailleurs, nos matières premières ne sont pas issues de ressources marines. Sur la question de la pollution de l'eau, voir la section 4.3 ci-dessus (*Pollution* (E2)).

Introduction

Si l'industrie du pneumatique n'est pas une industrie très consommatrice d'eau, relativement à d'autres secteurs comme l'industrie chimique ou alimentaire, l'eau fait depuis longtemps l'objet d'une attention particulière. Michelin est en effet conscient de la rareté de la ressource vitale que constitue l'eau et poursuit sa stratégie ambitieuse sur le sujet.

Les sites de production utilisent principalement l'eau comme fluide caloporteur par exemple pour cuire nos pneumatiques ou pour refroidir nos équipements ou nos produits. En ce qui concerne la chaîne de valeur, les sites de production de matières premières sont aussi consommateurs d'eau,

notamment les plantations de caoutchouc naturel. Depuis 2016, Michelin répond au questionnaire *CDP Water Security*, déclarant ses prélèvements d'eau par source et par zone à stress hydrique élevé (en ligne avec le GRI-303-3). Michelin a obtenu la note A- en 2025.

Enfin, depuis 2020, Michelin a initié la valorisation financière de ses impacts environnementaux. Les prélèvements en mètres cubes d'eau, comprenant les consommations et les rejets, en font partie, soulignant l'importance du sujet pour le Groupe.

4.4.1 UNE IDENTIFICATION DES ENJEUX AU MOYEN D'OUTILS VARIÉS ET LOCALISÉS

Au-delà de la procédure d'évaluation des risques du Groupe, Michelin a identifié les incidences de son activité, dans ses opérations propres et chez ses principaux fournisseurs, sur les ressources en eau au travers de :

- la méthode *Science-Based Targets Network* (SBTN⁽¹⁾) ;
- l'évaluation du niveau de stress hydrique (bas/moyen/élevé) de chaque site industriel du Groupe en utilisant l'outil *Aqueduct* du WRI (*baseline water stress*⁽²⁾), l'outil *Water Risk Filter* (*water depletion*⁽³⁾) du WWF (World Wildlife Fund), ainsi qu'un questionnaire interne concernant les risques locaux spécifiques aux ressources aquatiques ;
- le système interne « SMEP » (Système de Management Environnement et Prévention⁽⁴⁾) ;

- l'identification des sites de production des fournisseurs de matières premières (hors caoutchouc naturel) les plus à risque d'un point de vue des ressources hydriques⁽⁵⁾.

Au travers le SMEP, et à l'échelle de chaque site, un processus permet d'identifier les intérêts des parties prenantes. L'étape 3 de la méthode SBTN en mode pilote a inclus une cartographie des parties prenantes locales intervenantes sur les sujets de l'eau et la consultation des plus pertinentes. À terme, l'objectif est que les éventuels conflits d'intérêts portant sur les ressources en eau soient considérés à l'échelle du bassin-versant. Ceux-ci seront ensuite analysés en vue de déterminer comment les ressources en eau peuvent être exploitées en harmonie avec la nature, et avec d'autres utilisateurs tels que les communautés locales.

(1) Michelin a testé les deux premières étapes de cette méthode en 2021 et 2022 afin d'identifier ses dépendances et impacts sur la biodiversité, puis la troisième étape (Setting freshwater quantity targets) sur trois sites pilotes en 2023 et 2024, voir <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/>.

(2) Voir <https://www.wri.org/aqueduct>.

(3) Voir <https://riskfilter.org/water/home>.

(4) Voir la section 4.1.5.1.1 ci-dessus.

(5) Etude spécifique en 2022 avec les outils WRF et Aqueduct, et à partir de 2024, une étude approfondie avec l'outil Altitude (Axa Climate) sur des fournisseurs clés et de potentiels fournisseurs.

4.4.2 DES POLITIQUES CIBLÉES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES

4.4.2.1 La politique Environnementale et l'eau

Les enjeux matériels concernant l'eau sont couverts par la politique Environnementale du Groupe. La Gouvernance Environnement s'appuie dans ce domaine sur le Comité Eau, l'un des cinq comités relevant de cette gouvernance.

La politique Environnementale inclut des ambitions pour 2050, dont une ambition affirmée sur l'eau qui souligne l'importance du sujet : Michelin ambitionne d'avoir zéro impact sur la disponibilité de l'eau pour les collectivités locales. Dans le cadre de cette politique déclinée par étapes de cycle de vie, les impacts, risques et opportunités en lien avec l'eau sont couverts par différents volets :

- un volet dédié à la chaîne de valeur amont – les achats durables – pour les enjeux liés à nos matières premières ;
- un volet dédié à nos opérations : sites de production, de recherche et développement, et tertiaires. Ce volet témoigne de la volonté du Groupe d'exercer son activité durablement en préservant l'environnement sur et autour de ses sites :
 - le pilotage au niveau site est assuré via le Système de Management Environnement et Prévention (SMEP)⁽¹⁾ et la performance environnementale est suivie via un indicateur composite, dont une des composantes porte sur les prélèvements d'eau,
 - ce volet précise également l'objectif du Groupe à l'horizon 2030 en matière d'impact eau, à savoir la réduction par rapport à 2019 de 33 % des prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site (indicateur : Stress $\times$ m³ par tonne de produits). Cet indicateur assure une priorisation des efforts sur les sites les plus concernés.

Le pilotage de l'eau dans nos opérations

Ce pilotage est assuré par le biais du Programme Eau s'appuyant sur une équipe pluridisciplinaire d'experts. Il est

à souligner que la déclinaison de la politique Environnementale interdit l'approvisionnement en eau souterraine non renouvelable pour toute nouvelle implantation. Pour l'ensemble des sites, la politique Environnementale du Groupe se base sur le principe de hiérarchie vertueuse des leviers « Éviter, réduire, réutiliser, recycler et renouveler ».

Le Groupe met en œuvre des bonnes pratiques tout en transformant son outil industriel selon les leviers suivants, plus spécifiques à la réduction des prélèvements hydriques :

- réduire et éliminer les fuites d'eau ;
- réduire la consommation de vapeur ;
- réduire les phénomènes d'évaporation ;
- fermer les boucles ouvertes ;
- utiliser des systèmes économes en eau ;
- optimiser le recyclage et/ou la réutilisation.

Et en parallèle :

- mesurer et mettre sous contrôle les postes de consommation d'eau ;
- sensibiliser les personnes aux enjeux de l'eau.

La politique Environnementale stipule que la sobriété est la priorité pour atteindre un approvisionnement en eau plus durable. Les technologies de traitement de l'eau sont également nécessaires pour atteindre nos objectifs.

Lors de la phase de conception des produits et services, Michelin met en œuvre plusieurs leviers pour réduire les impacts environnementaux, dont l'analyse du cycle de vie (voir la section 4.1.5 *Gestion holistique des impacts, risques et opportunités*) et l'éco-conception⁽²⁾.

4.4.2.2 L'intégration de l'eau dans la politique d'Adaptation aux risques climatiques physiques

La politique d'Adaptation aux risques climatiques physiques de 2024 inclut le risque de stress hydrique. Elle s'applique à l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale par le Groupe (voir la section 4.2 *Changement climatique* (E1)).

(1) Voir la section 4.1.5.1.1 ci-dessus.

(2) Cadre d'innovation permettant de proposer des solutions à meilleure empreinte environnementale globale grâce à une meilleure connaissance et prise en compte des impacts tout au long du cycle de vie.

4.4.2.3 La problématique croissante de l'eau dans la chaîne de valeur et les politiques associées

Au-delà des politiques qui s'appliquent aux opérations propres du Groupe, les politiques suivantes traitent des risques hydriques de la chaîne de valeur en amont, notamment liés à l'approvisionnement de caoutchouc naturel :

- la politique d'Achats responsables intègre des sujets relatifs à l'eau, par exemple le respect des réglementations environnementales en vigueur, la mise en place d'un Système de Management Environnement et Prévention, la préservation de l'eau et des écosystèmes ;
- la politique Caoutchouc naturel responsable comprend une section sur la protection de l'environnement et plus particulièrement la préservation des eaux de surface et

des eaux souterraines. La politique prévoit la prévention de la contamination de l'eau par des produits chimiques, le traitement des eaux usées générées par la première étape de transformation du caoutchouc, la maximisation du recyclage de l'eau lors du processus de production et, lorsque cela est nécessaire, la mise en œuvre de plans d'amélioration concernant l'intensité de l'utilisation de l'eau.

À travers ces politiques, le Groupe s'engage à évaluer ses fournisseurs sur les enjeux de développement durable et se réserve le droit de diminuer les volumes achetés ou de cesser ses relations commerciales avec les fournisseurs qui refusent de répondre ou de mettre en place des plans d'action demandés.

4.4.3 UN ÉVENTAIL D' ACTIONS ET DE MOYENS RELATIFS AUX RESSOURCES HYDRIQUES

4.4.3.1 Un pilotage resserré dans nos opérations propres

4.4.3.1.1. Actions clés

L'objectif du Groupe à l'horizon 2030 est de réduire de 33 % les prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site, par rapport à 2019 (indicateur : coefficient de stress hydrique $\times$ m³ par tonne de produit semi-finis et finis).

Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe s'appuie sur des actions liées à un changement d'état d'esprit et de « chasse au gaspillage » vis-à-vis de la ressource en eau. Ces actions reposent sur les leviers spécifiques à la réduction des prélèvements hydriques, ainsi que l'optimisation du recyclage et/ou de la réutilisation d'eau. Pour chacun de ses sites, Michelin prévoit d'utiliser moins d'eau douce et plus d'eau recyclée pour le refroidissement et le chauffage, notamment dans les zones à fort stress hydrique.

Afin d'identifier les meilleures solutions à mettre en place, le Groupe s'est doté de plusieurs outils pour le périmètre des sites industriels liés à l'activité pneumatique :

- Programme Groupe de Transformations⁽¹⁾ :
 - le sujet de l'eau est intégré dans la Transformation environnementale du Groupe. Cela a permis notamment d'élargir la mission des experts « Énergie » pour couvrir également l'eau, avec la création en 2025 d'un nouvel emploi (EWSL : *Energy Water Site Leader*) ;

- Démarche « LEAN Eau » :

- créée en 2022, elle constitue un socle méthodologique d'amélioration continue pour renforcer l'atteinte des ambitions 2030,
- les outils créés depuis 2023 (bonnes pratiques de base, guide pour le comptage, cartographie et partage de la performance des installations) sont mis à disposition des sites industriels liés à l'activité pneumatique,
- en 2025, les différentes configurations des sites concernant le rejet des eaux ont été décrites et des lignes-guides ont été formalisées pour améliorer le comptage des volumes. Fin 2025, chaque site connaît sa configuration et les compteurs nécessaires sont soit installés, soit provisionnés ;

- Feuille de Route Eau 2020-2030 :

- en 2020, une « Feuille de Route Eau 2020-2030 » a été établie au niveau du Groupe par consolidation des feuilles de route au niveau des sites industriels liés à l'activité pneumatiques,
- depuis 2024, une matrice de priorisation des projets Eau supérieurs à 1 million € est utilisée. Le niveau du stress hydrique est un des critères clés ;

- Programme Eau du Groupe :

- une équipe de vingt acteurs et experts constitue un réseau de partage de bonnes pratiques,
- le programme s'appuie sur les outils et les méthodes de la démarche LEAN Eau et permet de suivre et d'actualiser la Feuille de Route.

(1) Les 6 Transformations du Groupe sont : Capter et exploiter la data, Accélérer l'innovation, Agile Michelin, Tous en action pour l'environnement, Je suis Michelin, Focalisation Client. Ces Transformations permettent d'engager l'ensemble des parties prenantes internes et sont complémentaires du pilotage du développement durable par les mécanismes de gouvernance du Groupe.

Les consommations d'eau des activités industrielles au-delà de la production de pneumatiques sont consolidées au niveau du Groupe. Elles représentent moins de 3 % des prélèvements et moins de 1 % de la consommation du Groupe.

4.4.3.1.2. Exemples de projets significatifs

D'importants projets d'économie d'eau ont eu lieu en 2025, tels que la détection et le remplacement de conduites d'eau endommagées, la fermeture de circuits de refroidissement ouvert (passage unique), le remplacement ou l'optimisation

de tours de refroidissements ouvertes. Des traitements d'eau ont été mis en place pour limiter les purges de déconcentration sur les circuits de refroidissement, mais également pour recycler des eaux rejetées.

Par ailleurs, des gains complémentaires en prélèvements d'eau ont été obtenus sur de nombreux sites grâce à la rénovation d'équipements et à la réparation de fuites, en application du levier prioritaire de la hiérarchie vertueuse des leviers : « Éviter ». Les exemples suivants illustrent comment les leviers ont été activés en soutien à la stratégie du Groupe :

Site	Levier	Gain en m³ d'eau prélevée
Shenyang, Chine	Traitement et réutilisation des eaux usées (installation d'unités d'ultrafiltration et d'un nouveau système d'osmose inverse).	40 000 m³ en 2025
Roanne, France	Remplacement de la tour de refroidissement en circuit ouvert par des tours de refroidissements en circuit fermé.	19 200 m³ en 2025. Le projet a également permis un gain de 900 MWh/an
Resende, Brésil	Amélioration de l'efficacité hydrique des machines de production, renforcement de l'application des bonnes pratiques Eau, forte sensibilisation du personnel.	72 000 m³ en 2025.

4.4.3.1.3. Ressources

Au delà de 2025, le programme Eau fait l'objet d'un plan d'investissement sur 5 ans, pour financer les projets et activer les leviers qui permettront d'atteindre la cible 2030⁽¹⁾.

Les sites à fort stress hydrique sont particulièrement ciblés dans le programme Eau et dans la Feuille de Route, par le biais de deux mécanismes :

- pondération des prélèvements par le coefficient de stress hydrique. Ainsi, 1 m³ prélevé sur un site à fort stress hydrique impacte l'indicateur de progrès comme si le site avait prélevé 1,5 m³ ;
- application d'un prix interne de l'eau : pour favoriser les projets d'économie d'eau, Michelin a mis en place un prix interne de l'eau de 5 €/m³. Ce prix est multiplié par le coefficient de stress hydrique du site où est prévu le projet, afin de privilégier les investissements concernant les zones à fort stress hydrique.

Michelin encourage ses parties prenantes (universités, instituts de recherche et ONG) à travailler en collaboration avec les autres utilisateurs de ses bassins hydrographiques en vue d'une gestion durable de l'eau. Le Groupe participe au développement d'outils permettant d'identifier les principales pressions des activités des entreprises sur la biodiversité, y compris les pressions exercées sur les ressources en eau (impacts quantitatifs et qualitatifs et dépendances sur l'ensemble de sa chaîne de valeur), et de partager ses expériences avec d'autres entreprises. Michelin a en particulier consulté le WWF (World Wildlife Fund) lors de l'étude pilote menée sur trois bassins-versants aux États-Unis, en Roumanie et en Thaïlande (SBTN étape 3).

4.4.3.2 Une prise en compte croissante de l'eau dans la chaîne de valeur amont

Les actions suivantes ont été déployées en ce qui concerne les risques hydriques dans la chaîne de valeur :

- **identification des sites de production de matières premières des fournisseurs** (hors caoutchouc naturel) qui sont le plus à risque d'un point de vue eau, tel que démontré par une étude spécifique réalisée en 2022 (avec les outils WRF et Aqueduct). Cette analyse a été actualisée en 2024 dans le cadre des travaux de cartographie des sites à risques climatiques physiques (notamment sur le volet eau : stress hydrique et inondations), qui comprend à la fois les sites des opérations du Groupe et les principaux sites de production des fournisseurs de matières premières (voir

la section 4.2 *Changement climatique* (E1)). L'agrément de tout nouveau fournisseur de matières premières ou de nouveau site de fournisseur intègre, dès la phase d'opportunité, l'évaluation des risques climatiques physiques mentionnés ci-dessus ;

- **cartographie des risques sur la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel** avec RubberWay. Cet outil comprend des questions relatives à l'eau, de manière plus approfondie en ce qui concerne les usines de transformation (voir sections 4.5 *Biodiversité & écosystèmes* (E4) et 4.9 *Travailleurs de la chaîne de valeur* (S2)) ;

(1) Voir tableau dans la section 4.1.4.3 (*Investissements (non significatifs) pour d'autres enjeux de durabilité*).

- **évaluation des principaux fournisseurs de rang 1 sur leur maturité en matière de RSE par un tiers**, EcoVadis (audit documentaire en général), avec un score global minimum attendu. Ces audits incluent des questions relatives à l'eau. Des plans d'actions sont demandés si les résultats sont en deçà du niveau attendu. Ces évaluations s'appliquent à tout type d'achat, et sont priorisées en fonction du niveau de risque du pays d'achat, de la catégorie et du montant des achats ;
- les audits sur sites de fournisseurs de matières premières réalisés dans le cadre des évaluations du système qualité fournisseur comprennent des questions relatives à l'environnement (incluant des points relatifs aux politiques et réglementations environnementales, ainsi qu'aux indicateurs dont la consommation d'eau) ;
- les audits annuels ou biennaux des usines de transformation de caoutchouc naturel réalisés dans le cadre de l'évaluation du système qualité comprennent des questions relatives à l'environnement avec une attention particulière au traitement des eaux. Une demande de plan d'action correctif est faite si l'audit révèle une non-conformité par rapport aux requis ;
- en outre, le Groupe a envoyé en 2025 un questionnaire qui englobe les enjeux « nature » (biodiversité, eau, pollution...) à destination de ses principaux fournisseurs de matières premières (hors caoutchouc naturel). Ce document comprend une série de questions relatives à l'eau et permettra de déterminer la maturité des fournisseurs sur ce sujet. À fin 2025, le taux de réponse était de 70 %. Le questionnaire sera plus largement déployé en 2026 ;
- les ressources sont principalement liées au temps dédié par les équipes achats, par les experts RSE du Groupe, et par les auditeurs sur site, ainsi qu'aux frais liés aux plateformes d'évaluation RSE. Ces actions sont transverses à plusieurs enjeux RSE et ne sont pas spécifiques aux ressources en eau.

4.4.4 INDICATEURS ET CIBLES SUR L'EAU

4.4.4.1 Cibles en matière de ressources hydriques

Michelin a défini une cible portant sur la réduction des prélèvements en eau de l'ensemble des sites industriels du Groupe. Le Groupe a choisi de définir cette cible en termes de prélèvement, car l'activité industrielle des pneumatiques ne fait pas partie des industries les plus consommatrices d'eau.

À l'horizon 2030, l'objectif du Groupe est de réduire, par rapport à 2019, de 33 % les prélèvements d'eau pondérés du coefficient de stress hydrique propre à chaque site (indicateur : coefficient de stress hydrique $\times$ m³ par tonne de produit). Cet objectif s'inscrit dans l'ambition du Groupe d'avoir, à l'horizon 2050, « zéro impact sur la disponibilité de l'eau pour les communautés locales » également décrite dans la politique Environnementale du Groupe.

Cet objectif va au-delà des réglementations locales en vigueur. Il s'inscrit dans une démarche volontaire, les sites ayant l'obligation, *a minima*, de répondre aux exigences de leurs permis d'exploitation.

Cette cible a été fixée en interne, comme une première étape vers l'ambition 2050 du Groupe. Il n'est pas prévu, pour l'instant, de changement dans les cibles d'ici 2030. La diminution annuelle des prélèvements du Groupe montre des résultats alignés sur la trajectoire attendue pour atteindre cette cible.

4.4.4.2 Cibles liées à la chaîne de valeur (amont) et l'eau

Michelin n'a pas encore fixé de cibles sur la chaîne de valeur amont en matière de consommation d'eau. Le Groupe doit tout d'abord exploiter les résultats des études menées sur

les fournisseurs de matières premières (hors caoutchouc naturel) et les informations contenues dans l'outil RubberWay (voir la section 4.4.3.2 ci-dessus).

4.4.4.3 Indicateurs – Consommation d'eau (opérations propres)

Consommation d'eau		2024 ⁽¹⁾	2025 ⁽²⁾
(a)	Consommation totale d'eau (E3-4-28a)	9 504 159 m ³	8 324 642 m ³
	Quantité d'eau prélevée	22 468 460 m ³	19 675 879 m ³
(b)	Consommation d'eau dans les zones à fort stress hydrique (E3-4-28b)	964 822 m ³	887 009 m ³
(c)	Intensité hydrique basé sur le chiffre d'affaires (E3-4-29)	350 m ³ /M€	320 m ³ /M€

(1) En 2024, la consommation d'eau du Groupe avait été estimée en appliquant un taux moyen au volume total des prélèvements. Pour davantage de comparabilité, la consommation totale 2024 a été ajustée selon le taux 2025 qui prend en compte l'évolution du nombre de compteurs. La méthodologie est en cours de stabilisation et les données sont en phase de fiabilisation.

(2) Concernant les rejets d'eau, la méthodologie de calcul est plus précise qu'en 2024, voir (a) ci-après.

(a) Consommation totale d'eau en m³

La consommation d'eau, partiellement calculée par estimation ⁽¹⁾, correspond à la part de nos prélèvements qui ne sont pas rejetés. Elle est calculée en soustrayant aux volumes prélevés les volumes rejetés à l'exclusion des eaux de pluie mélangées.

- Les volumes prélevés sont déterminés à partir de factures ou de compteurs dont la fiabilité est contrôlée.
- Concernant les rejets, de nombreux compteurs ont été installés en 2025. 39 % des sites en sont désormais équipés. Ainsi en 2025, plus de la moitié des rejets ont été mesurés. En l'absence de compteurs, les sites réalisent une estimation en se basant sur des lignes guides Groupe. La partie Mesure de l'approche LEAN prévoit de poursuivre la mise en place de compteurs afin d'améliorer la fiabilité des données.
- Pour tous les sites où de l'eau de pluie est mélangée aux eaux usées industrielles et sanitaires rejetées, ce volume de pluie est estimé à partir de la pluviométrie locale, des surfaces imperméables concernées et de la valeur moyenne des coefficients de ruissellement de ces surfaces (0,8 est la valeur par défaut retenue par le Groupe).

(b) Consommation totale d'eau en m³ en zone de stress hydrique :

La consommation d'eau en zone de stress hydrique est la somme des consommations d'eau des sites se situant dans des zones à stress hydrique évalué comme élevé par Michelin ⁽²⁾.

L'évaluation du niveau de stress hydrique de chaque site est réalisée à partir :

- d'outils externes reconnus (*Baseline Water Stress* du WRI Aqueduct (World Resources Institute) et *Water Risk Filter* du WWF (World Wildlife Fund) ;
- et des connaissances des sites autour de la ressource en eau et des risques liés à sa disponibilité localement.

(c) Intensité de la consommation d'eau

- L'intensité de l'eau est la consommation totale d'eau en mètres cubes divisée par le chiffre d'affaires (en million €).

En ce qui concerne la quantité totale d'eau stockée et les changements dans le stockage, les activités de Michelin ne nécessitent pas le pompage, à des fins de stockage, de l'eau en période de hautes eaux pour son utilisation en période de basses eaux. Cette métrique est donc non pertinente pour Michelin.

Réutilisation et recyclage d'eau

La réutilisation et le recyclage de l'eau font partie des leviers pour préserver la ressource Eau. Le déclenchement d'un projet de réutilisation ou de recyclage de l'eau se décide sur la base des gains de prélèvement, qui est le principal indicateur de pilotage dans le cadre de l'objectif 2030 du Groupe. Le suivi du taux d'eau recyclée et réutilisée au niveau du Groupe n'est pas pertinent pour l'atteinte de l'objectif.

Évolution de la performance entre 2024 et 2025

La performance EAU du Groupe (indicateur et cible) se focalise sur les prélèvements d'eau.

Concernant les sites en lien avec la production de pneumatiques, la performance en terme de prélèvement est pilotée au travers de l'indicateur Stress × m³ par tonne de produits (voir la section 4.4.2.1). Celui-ci a diminué de 6,9 %, en ligne avec la cible 2030. L'évolution de ce ratio est due pour un tiers à la baisse de la production et pour deux tiers au progrès réalisé grâce aux projets, au déploiement des bonnes pratiques, à l'augmentation des compétences et du nombre de personnes dédiées sur site.

S'agissant du périmètre *Polymer Composite Solutions*, les prélèvements ont été réduits de 9,5 %. Ce gain est majoritairement lié à une meilleure efficacité de l'usage de l'eau par les sites qui prélèvent le plus.

Pour l'ensemble du périmètre, le volume des prélèvements a été réduit d'environ 12 % entre 2024 et 2025.

Cette réduction est similaire s'agissant de la consommation d'eau totale du Groupe.

Concernant la réduction de la consommation d'eau des sites situés en zone de fort stress hydrique, elle est d'environ 8 %, du fait de leur avancée significative en termes de réutilisation et de recyclage de l'eau.

(1) En 2024, la consommation d'eau du Groupe avait été estimée en appliquant un taux moyen au volume total des prélèvements. Pour davantage de comparabilité, la consommation totale 2024 a été ajustée selon le taux 2025 qui prend en compte l'évolution du nombre de compteurs.

(2) La consommation d'eau en situation de stress hydrique a suivi la même approche que la consommation totale 2024. Pour davantage de comparabilité la consommation totale 2024 a été ajustée selon le taux 2025 des sites à stress hydrique qui prend en compte l'évolution du nombre de compteurs et la spécificité de ces sites.

4.5 **BIODIVERSITÉ & ÉCOSYSTÈMES (E4)****TROIS QUESTIONS À ANTOINE SAUTENET, DIRECTEUR RSE**

« La biodiversité est un enjeu majeur pour la filière du caoutchouc naturel : nous y exerçons depuis plusieurs années notre devoir de vigilance, avec la volonté d'intégrer les enseignements des parties prenantes clés et de les impliquer activement, indépendamment de la réglementation. »

Quels sont les engagements de Michelin sur un sujet aussi complexe que la biodiversité et en quoi il est important d'inclure les parties prenantes ?

La biodiversité est en effet un sujet de nature complexe, du fait de l'importance de prendre en considération dans le même temps les impacts locaux ainsi que l'ensemble de la chaîne de valeur. Dans cette perspective, le Groupe s'est engagé, en particulier au travers de l'initiative #Act4Nature International⁽¹⁾ à réduire les pressions exercées par ses activités, avec des objectifs couvrant à la fois la recherche et le développement, les sites de production et de recherche, et l'achat de matières premières. Pour travailler au long cours sur ces objectifs, il est essentiel d'impliquer étroitement les parties prenantes, en particulier au niveau local, à l'échelle d'un site, pour mieux appréhender les pressions autour de la faune et de la flore et engager les actions nécessaires. C'est le cas notamment des objectifs 2030 pour tous les sites industriels : pas d'utilisation de produit phytosanitaire et mise en place de plans de gestion de la biodiversité.

En 2025, le groupe Michelin a souhaité consulter le Comité Corporate des Parties Prenantes du Groupe pour recueillir son retour, et approfondir son approche alignée sur les objectifs définis par le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming à Montréal (COP15). L'objet était notamment d'explorer les axes stratégiques, notamment la notion de transition juste, ainsi que les bonnes pratiques, en particulier pour mettre à l'échelle les projets d'assistance technique auprès des planteurs villageois d'hévéas et les communautés affectées. Michelin a également un partenariat stratégique avec WWF qui permet de mettre en place et de renforcer les actions de protection de la biodiversité.

Justement, entretenez-vous un dialogue particulier avec les parties prenantes sur la filière caoutchouc naturel ?

Oui, le groupe Michelin a mis en place très tôt, en 2015, un comité ad hoc dédié au caoutchouc naturel. Pour rappel, cette matière première durable et renouvelable, qui représente environ 24 % des matières premières consommées par le Groupe, constitue l'enjeu le plus important pour le Groupe en termes de dépendances et d'impact sur la biodiversité. Ce comité se réunit tous les deux ans avec notamment des ONG et des académiques pour renforcer notre transparence et approfondir notre expertise. Ainsi, ce comité s'est réuni début 2025 sur la plantation du Groupe en Indonésie – la société Royal Lestari Utama (RLU) – notamment pour présenter les projets de conservation et de restauration.

RLU a par ailleurs mis en place un Comité Consultatif Environnemental et Social, qui s'est réuni pour la première fois en juin 2025. Il a permis notamment de mettre en lumière le programme d'engagement avec les communautés autochtones, incluant les bonnes pratiques agricoles, la gestion de la concession, y compris les questions de biodiversité et de gestion des conflits hommes-éléphants. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à préserver et restaurer plus de 15 000 hectares au cours des 20 prochaines années avec un budget dédié sur la plantation. Sur le plan mondial, le Groupe joue un rôle de leadership, notamment au travers de sa contribution au sein de la plateforme mondiale pour un caoutchouc naturel durable (GPSNR).

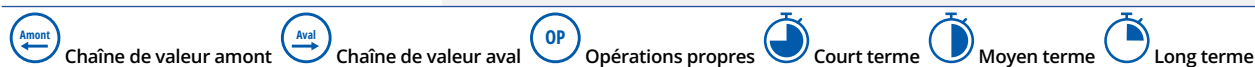
Quels sont les engagements du Groupe en matière de déforestation et quelle application du devoir de vigilance ?

Parmi les premiers acheteurs mondiaux de caoutchouc naturel et conscient que l'accroissement de la demande mondiale peut entraîner de mauvaises pratiques, Michelin s'est engagé très tôt pour une filière responsable et équitable, avec une ambition « zéro déforestation ». La Politique Caoutchouc naturel durable du Groupe, initiée en 2015 et mise à jour en 2021, comprend des dimensions à la fois sociales et environnementales, avec un accent mis notamment sur l'amélioration des pratiques agricoles et la protection des forêts.

Le cœur de notre approche tient à l'application du principe de redevabilité qui vise à répondre de nos actions dans la chaîne de valeur selon l'ampleur de l'impact et le niveau d'influence de Michelin sur l'écosystème concerné. Ainsi, dans le cadre du caoutchouc naturel, Michelin a développé, bien avant que le règlement européen sur la déforestation (RDUE) ne soit débattu, des actions visant à cartographier les principaux risques RSE et à mener des actions de formation auprès des planteurs villageois. Le Groupe a également investi massivement pour être en conformité avec la réglementation européenne dès 2024 (géolocalisation, traçabilité, charge administrative, etc.), tout en alertant les autorités sur la nécessité de simplifier significativement le règlement pour en garantir la bonne application.

(1) Voir sur le site, <https://www.act4nature.com/>.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève



E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES

Écosystèmes et biodiversité

Déforestation (réelle et potentielle) due au développement de plantations d'hévéa, à la production de matériaux biosourcés et à l'extraction d'autres matériaux	Une demande croissante de caoutchouc naturel pourrait potentiellement causer de la déforestation liée à la conversion des forêts pour l'hévéaculture. Les achats de caoutchouc naturel du Groupe représentent environ 5 % de la demande mondiale.
  Impact négatif	
Contribution à la dégradation de l'habitat et des terres, à l'érosion des sols et à la perte de biodiversité	La production de caoutchouc naturel en monoculture et la production d'autres matières premières biosourcées pourraient dégrader les habitats naturels et contribuer à la perte de biodiversité. La consommation d'eau industrielle, le rejet d'eaux usées, et la mauvaise gestion des pneus en fin de vie pourraient aggraver la dégradation des sols et affecter négativement la biosphère.
   Impact négatif	
Contribution à l'eutrophisation due à l'utilisation d'engrais dans la culture de l'hévéa	L'eutrophisation est le processus par lequel des nutriments s'accumulent dans un milieu ou un habitat (terrestre ou aquatique). Les engrais azotés utilisés dans les pratiques agricoles, dont fait partie l'hévéaculture, figurent parmi les principaux responsables de cet impact.
   Impact négatif	

04

Introduction

L'analyse de double matérialité a identifié que les principaux facteurs d'impact des activités de Michelin sur la biodiversité et les écosystèmes se concentrent dans l'hévéaculture. Cette activité agricole, réalisée principalement par ses fournisseurs, permet la production du caoutchouc naturel, matière première essentielle utilisée dans la fabrication des pneumatiques. Ce matériau représente environ 24 % des matières premières consommées par le Groupe, et n'est pas substituable aujourd'hui à une échelle industrielle.

La plupart des approvisionnements du Groupe en caoutchouc naturel sont assurés par des planteurs villageois localisés dans les régions tropicales d'Asie (Thaïlande, Indonésie, Malaisie, Vietnam et Sri Lanka), d'Afrique (Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria et Guinée Conakry) et d'Amérique du Sud (Brésil). Michelin exploite directement deux plantations d'hévéa, au Brésil et en Indonésie.

Cette section traite exclusivement les impacts et risques identifiés associés à l'hévéaculture, notamment la déforestation, l'eutrophisation et la dégradation des habitats⁽¹⁾.

4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Conscient de sa dépendance vis-à-vis des services écosystémiques et de la nécessité de préserver les ressources naturelles et de restaurer la biodiversité pour exercer durablement son activité, Michelin s'est engagé depuis 2018 dans l'initiative Act4Nature international. Cet engagement a pour objectif de réduire les pressions

exercées par ses activités sur la biodiversité tout au long de sa chaîne de valeur, en se fixant des objectifs à horizon 2030 en matière de recherche et développement, d'approvisionnement en matières premières, notamment en caoutchouc naturel, ainsi que de sites de production et de recherche.

(1) Les facteurs d'impact contribuant à la dégradation des habitats naturels comme la consommation d'eau en zone de stress hydrique, la pollution de l'eau liée à l'activité industrielle ou encore les particules d'usure ou la gestion des pneus en fin de vie sont traités dans les sections dédiées (Pollution, Ressources hydriques et économie circulaire).

La stratégie biodiversité du Groupe, ainsi que les politiques, ambitions, engagements, feuilles de route, cibles et indicateurs, sont définis et pilotés par le Comité Domaine Biodiversité, instance de la Gouvernance Environnement du Groupe ⁽¹⁾. L'évaluation de la résilience de la stratégie et du modèle économique du Groupe, ainsi que les conclusions, sont présentées dans la section 4.2.6 *Résilience de la stratégie du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique*. En 2025, une évaluation des scénarios utilisés a été réalisée afin d'assurer leur cohérence avec les scénarios biodiversité de l'IPBES.

L'analyse de résilience de la stratégie par les « Chocs » ⁽²⁾ a ensuite été enrichie avec de nouveaux chocs relatifs à la biodiversité. Par exemple, les risques d'approvisionnement en caoutchouc naturel lié à la pression exercée par le changement climatique sur la biodiversité dans les régions tropicales sont couverts par un plan d'actions d'adaptation décrit dans la section 4.2.12.

Bien que l'essentiel des approvisionnements de caoutchouc naturel soit assuré par des plantations externes, Michelin possède en propre des plantations d'hévéa, au Brésil et en Indonésie.

Activité	Sites	Zones sensibles	Impacts	Dépendances	Incidences négatives
Hévéaculture	Plantações Michelin da Bahia, Brésil.	Forêt Atlantique/ Réserve Écologique Michelin, Brésil.	■ Changement d'affectation des terres. ■ Dégradation des habitats naturels. ■ Eutrophisation.	■ Qualité des sols. ■ Approvisionnement en eau douce. ■ Pollinisation.	b) Changement d'affectation des terres et dégradation des habitats due à l'activité agricole. c) Espèces menacées (Liste rouge IUCN) identifiées dans la zone d'activité.
	Lestari Asri Jaya & Wanamukti Wisesa, Jambi, Indonésie.	Bukit Tigapuluh national Park.			
	Multi Kusuma Cemerlang, Kalimantan Est, Indonésie.	Bukit Panjang – Bukit Siguntang. Kutai National Park.			

Hors plantations de caoutchouc naturel, l'impact sur les écosystèmes des sites industriels et de recherche du Groupe n'est pas identifié comme matériel. Toutefois, le Groupe prend en compte la sensibilité des lieux d'implantation de ses sites depuis 2013, en réalisant l'inventaire des zones protégées, de statut supranational, national ou local, qui les entourent. Ces recensements sont actualisés tous les cinq ans. Le dernier recensement fait en 2023 montre que certains sites industriels ou de recherche sont situés dans ou proches d'une ou plusieurs zones protégées. En complément de ces recensements, le Groupe a réalisé, en 2025, une cartographie des zones écologiques sensibles où opère l'Entreprise en utilisant des outils de référence tels que Globio, ENCORE, IUCN Red list, KBA.

En outre, l'analyse des risques environnementaux de chaque site ⁽³⁾ prend en compte la biodiversité *via* deux critères :

- la présence de zones naturelles protégées ;
- la présence d'espèces végétales ou animales classées par l'IUCN (Union internationale pour la conservation de la nature).

Pour les sites situés à l'intérieur ou à proximité de zones sensibles à la biodiversité, la cotation des risques sur la biodiversité est majorée et les risques les plus élevés font l'objet de plans d'action visant à diminuer les risques. Chaque nouveau projet sur site est également soumis à une analyse de risques environnementaux. Les résultats sont intégrés dans l'analyse des risques environnementaux du site au moment de sa mise à jour régulièrement réalisée conformément aux requis de la norme ISO 14001.

Ces analyses s'inscrivent dans le dispositif suivant :

- l'engagement de Michelin dans Act4Nature International ;
- la certification ISO 14001 des sites de fabrication ainsi que l'évolution de référentiels du Groupe garantissent la prise en compte par les sites de la Politique Environnementale du Groupe.

(1) Voir la section 4.1.2 *Gouvernance des enjeux de durabilité*.

(2) Voir la section 4.2.6 *Résilience de la stratégie*.

(3) Selon le processus défini par le Système de Management Environnement et Prévention (SMEP), voir section 4.1.5.1.1 ci-dessus.

4.5.2 L'IDENTIFICATION DES ENJEUX CONCERNANT LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES, LA PLACE CENTRALE DU CAOUTCHOUC NATUREL

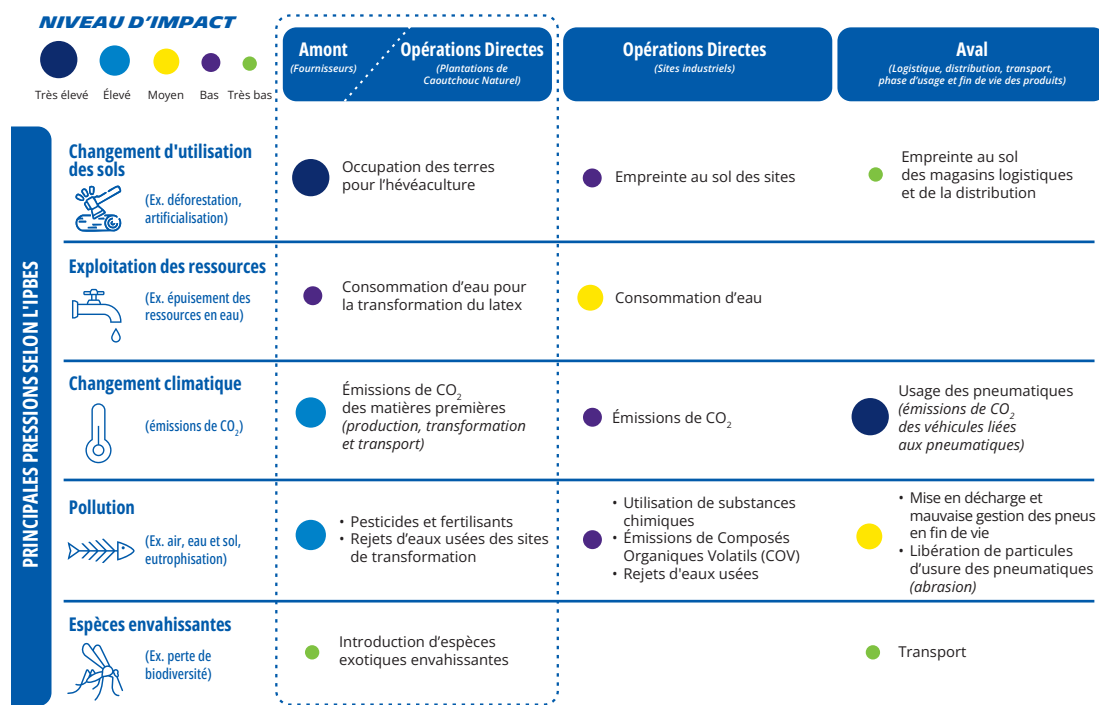
Afin d'identifier les impacts, risques et dépendances matériels de ses activités, Michelin a réalisé les deux premières étapes de la méthodologie *Sciences-Based Targets Network* (SBTN) : étapes 1. « Évaluer » et 2. « Interpréter et prioriser ». Les critères d'évaluation utilisés sont la fréquence, l'intervalle de temps et la sévérité de l'impact ou le niveau de dépendance. Cette analyse a pris en compte l'état des écosystèmes locaux, par exemple, le niveau de conversion des forêts dans les principaux pays où Michelin source le caoutchouc naturel ou le niveau de stress hydrique des zones où ses sites industriels sont localisés.

Des outils tels qu'ENCORE, Altitude Axa-Climate, *Biodiversity Risk Filter* – WWF ainsi que des analyses de cycle de vie et les bases

de données de l'IUCN ont été utilisés pour la réalisation des étapes suivantes :

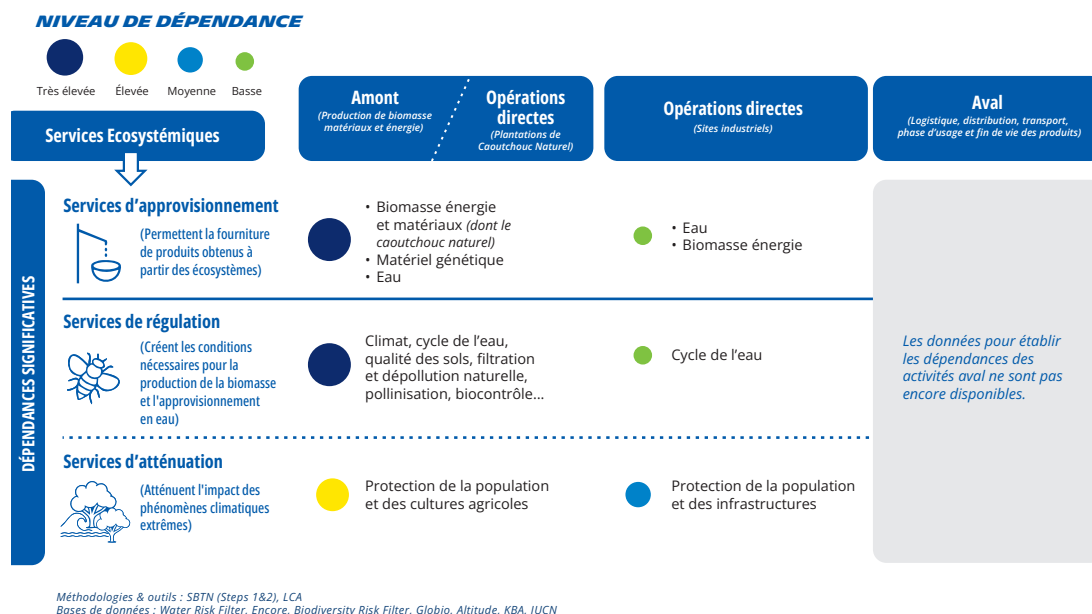
- localisation géographique des opérations, propres ou dans la chaîne de valeur, qui sont en interface avec la nature ainsi que les zones sensibles sur le plan de la biodiversité affectées par ces activités. Les inventaires des zones protégées, de statut supranational, national ou local, présentes dans un rayon de cinq kilomètres réalisés par les sites depuis 2013, en plus des outils mentionnés ci-dessus ;
- identification et évaluation des dépendances et des impacts selon les méthodologies mentionnées.

Les impacts actuels et potentiels des activités de Michelin sur la biodiversité sont présentés dans le schéma ci-dessous :



Méthodologies & outils : LCA, SBTN (Steps 1&2)
Bases de données : Water Risk Filter, Encore, Biodiversity Risk Filter, Globio, Altitude, KBA, IUCN

Les dépendances des activités de Michelin aux services écosystémiques sont présentées dans le schéma ci-dessous :



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

Afin de répondre à l'engagement du Groupe sur la *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD), un travail de cartographie et de priorisation des enjeux selon la méthode LEAP a été réalisé en 2025. Une analyse fine de cartographie, qui prend en compte l'importance de la biodiversité sur le site et dans ses environs, l'intégrité des écosystèmes et les impacts, a permis de cibler les sites prioritaires pour des actions de préservation et de réduction des impacts sur la biodiversité.

Au niveau du Groupe, la double matérialité des impacts, risques et opportunités liés à la biodiversité et les écosystèmes a été identifiée et évaluée⁽¹⁾.

Impacts négatifs matériels et risques physiques identifiés dans la chaîne de valeur amont et les opérations d'hévéaculture du Groupe :

- **déforestation (réelle et potentielle) due au développement de plantations d'hévéa, à la production de matériaux biosourcés et à l'extraction d'autres matériaux** : Le changement d'affectation des sols à des fins agricoles constitue l'un des principaux facteurs de déforestation dans les pays producteurs de cette matière première, tels que l'Indonésie, la Chine, la Thaïlande, le Brésil et certains pays d'Afrique de l'Ouest.

Les plantations de caoutchouc naturel se sont pour la plupart développées à proximité ou à l'intérieur des forêts tropicales, écosystèmes riches en biodiversité.

La déforestation a pour conséquence la dégradation des habitats naturels, la perte de biodiversité et la perturbation de services écosystémiques essentiels, tels que le cycle de l'eau, la régulation des maladies, la séquestration du carbone dans le sol, etc. Ces impacts affectent directement les communautés locales, qui dépendent de ces écosystèmes pour leur stabilité sociale et économique.

Par ailleurs, l'extraction de matières premières minières contribue également à la déforestation ;

- **contribution à la dégradation des habitats et des terres, à l'érosion des sols et à la perte de biodiversité** : la culture du caoutchouc naturel se pratique principalement en monoculture. Ce mode de production homogénéise l'environnement, ce qui entraîne une perte de biodiversité et favorise la prolifération de maladies, entraînant ainsi le recours à l'utilisation de pesticides ;
- **contribution à l'eutrophisation due à l'utilisation d'engrais dans l'hévéaculture et la production d'autres matériaux issus de la biomasse** : de manière générale l'utilisation de fertilisants constitue l'une des principales causes de l'eutrophisation des écosystèmes terrestres et aquatiques. Bien que l'hévéaculture puisse être pratiquée sur des sols appauvris, l'application de fertilisants peut s'avérer nécessaire, notamment durant la phase de développement initial des plantations, pour favoriser la croissance des arbres et optimiser la productivité des parcelles.

(1) Voir la section 4.1.4. Les risques de transition suivants n'ont pas été considérés comme matériels : mise en place de réglementation limitant l'accès ou augmentation le prix des matières premières biosourcées, litiges et/ou amendes en cas d'impact négatif sur la biodiversité, stigmatisation du secteur ou incapacité du Groupe à répondre aux attentes des parties-prenantes.

Risque systémique

La destruction ou la dégradation des forêts tropicales engendre, à l'échelle locale, une perte significative de biodiversité, ce qui fragilise les écosystèmes et réduit leur résilience. Les services écosystémiques cruciaux, tels que la séquestration du carbone et le cycle de l'eau, subissent une dégradation, contribuant ainsi à une aggravation du réchauffement climatique à l'échelle mondiale. Ce phénomène modifie les conditions nécessaires à la production agricole, tant pour la nourriture que pour les matières premières.

L'hévéaculture peut être touchée par l'apparition de nouvelles maladies et de ravageurs résultant de ces changements systémiques, impactant les rendements de manière significative. Cette situation affecte directement les revenus des planteurs villageois, dégradant ainsi leurs conditions de vie et nuisant à l'économie des communautés locales.

La baisse de la production de caoutchouc naturel peut engendrer des tensions entre l'offre et la demande de cette matière première. Ces tensions entraînent une augmentation des prix, ce qui peut exacerber davantage les difficultés rencontrées par les acteurs de la chaîne de valeur.

Consultation et implication des parties prenantes et des communautés affectées

Les activités agricoles des sites de production de caoutchouc naturel du Groupe peuvent entraîner des impacts négatifs sur la faune, la flore et les ressources en eau, tant superficielles que souterraines, affectant ainsi les communautés locales. Dans ce contexte, Michelin s'engage dans une démarche proactive de consultation de ses parties prenantes et les principales organisations de la société civile impliquées localement. Le Groupe établit également des partenariats réguliers avec des ONG, des chercheurs, des universitaires et des organismes gouvernementaux afin d'évaluer et d'atténuer l'impact de ses activités sur l'environnement et les communautés affectées.

Afin de permettre aux parties prenantes et aux communautés affectées d'exprimer leurs griefs de manière indépendante un mécanisme de réclamation⁽¹⁾ accessible et conforme aux critères du Programme des Nations Unies pour le développement et aux lignes directrices de l'OCDE, a été instauré en 2021.

Depuis 2015, Michelin a établi un Comité de Parties Prenantes dédié au Caoutchouc Naturel Durable. Cette instance constitue un forum propice à un dialogue ouvert et constructif avec les organisations de la société civile, ainsi que d'autres acteurs de la chaîne de valeur issus de divers horizons. Ces échanges permettent d'identifier les attentes sociétales et d'explorer de nouvelles actions de transformation de la chaîne de valeur vers des pratiques plus durables. Des réunions formelles sont organisées environ tous les deux ans.

La dernière réunion s'est tenue en 2025, en Indonésie. Elle a rassemblé dix ONG internationales, douze ONG locales, deux centres de recherche, l'Association indonésienne des planteurs d'hévéas, la Plateforme mondiale pour un caoutchouc naturel durable (GPSNR), ainsi que plusieurs acteurs institutionnels.

L'objectif principal était de conduire un atelier de travail approfondi sur les enjeux RSE liés à l'hévéaculture, dans une logique de concertation et de co-construction. En complément, la moitié des participants ont pris part à un voyage d'étude et d'échange d'une semaine sur notre plantation RLU. Ce programme a permis une immersion directe dans nos pratiques opérationnelles et a favorisé des interactions avec les communautés locales et les planteurs villageois des environs.

Dans ses opérations d'hévéaculture, le Groupe a mis en œuvre, avec l'implication des communautés locales, des actions de préservation et de restauration de la faune, la flore, les zones humides et les cours d'eau. Celles-ci incluent, entre autres, la mise en place de gardes forestiers, et la création de zones ripariennes ainsi que la sensibilisation de ses employés et des populations villageoises à la protection de la biodiversité et à la résolution des conflits homme-faune. De plus, une feuille de route visant à réduire l'utilisation des pesticides d'ici à 2030 a été déployée, couvrant à la fois les opérations directes du Groupe et celles de ses coentreprises.

En 2025, Royal Lestari Utama (RLU), filiale du Groupe, a organisé une réunion de consultation avec les organisations locales de la société civile. Cette rencontre avait pour objectif de renforcer le dialogue autour des enjeux clés : les actions de conservation, le développement d'une approche paysagère intégrée, l'implication des communautés autochtones et la réduction des conflits entre humains et éléphants, un défi majeur dans la région.

(1) Voir sur le site dédié, <https://purchasing.michelin.com/>.

4.5.3 UN SOCLE DE POLITIQUES AYANT TRAIT À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES

Afin de maîtriser les impacts environnementaux de ses opérations tout au long de sa chaîne de valeur Michelin a mis en place une politique environnementale Groupe ⁽¹⁾ qui fixe un cadre général. Les enjeux liés au domaine biodiversité y sont traités de manière transverse dans les volets qui la composent.

Les enjeux matériels spécifiques à la culture, la récolte et la transformation du caoutchouc naturel tels que la

déforestation et la dégradation des habitats, sont couverts par la Politique Caoutchouc naturel responsable qui s'applique aux opérations propres du Groupe et à ses fournisseurs de cette matière première ⁽²⁾.

La politique d'Achats responsables et durables, pour sa part, vise à réduire l'impact environnemental des fournisseurs de manière générale dont les fournisseurs d'autres matières premières.

4.5.3.1 La biodiversité, élément clé de la Politique Caoutchouc naturel responsable

Rédigée avec l'aide de ses parties prenantes, et notamment avec celle d'ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits humains, la politique Caoutchouc naturel responsable définit précisément les conditions d'exploitation de cette matière, tant sur le plan environnemental que sur le plan social et des droits humains. Elle fait référence au respect des principes énoncés dans les accords et cadres internationaux de référence.

Elle s'applique aux opérations directes d'hévéaculture du Groupe, incluant les sites se trouvant à l'intérieur ou à proximité d'une zone sensible à la biodiversité, et est la référence contractuelle pour ses fournisseurs. Elle est incluse dans tout contrat d'approvisionnement de caoutchouc naturel du Groupe.

Accompagnée d'une feuille de route qui décrit les actions et les objectifs qui guident sa mise en œuvre elle est conforme au cadre défini par la Global Platform for Sustainable Natural Rubber (GPSNR), et a été validée par ses membres en 2020.

Michelin encourage ses fournisseurs à la répercuter en cascade dans leurs chaînes d'approvisionnement respectives et à rendre compte publiquement des impacts et des progrès réalisés. La Direction des Achats du Groupe est responsable de son application, de l'évaluation des fournisseurs et de la validation des plans d'actions.

Cette politique est publiée sur le site Internet du Groupe et est accessible à toutes ses parties prenantes ⁽³⁾.

Afin de maîtriser l'impact potentiel de l'hévéaculture et de la transformation du caoutchouc naturel sur la biodiversité et les écosystèmes naturels, la politique inclut un engagement « Zéro Déforestation » : les sites, les coentreprises et les fournisseurs du Groupe doivent s'assurer du respect des lois nationales sur la protection des forêts, protéger et préserver les forêts primaires ainsi que les zones de haute valeur de conservation (HVC ⁽⁴⁾) et les zones à haute teneur en carbone (HCS ⁽⁵⁾), et s'assurer de la non-conversion d'écosystèmes naturels.

L'identification de ces zones au moyen d'une cartographie participative et la définition de méthodes de gestion appropriées doivent faire l'objet d'une consultation des communautés locales et autochtones concernées, des organisations nationales de la société civile et des acteurs internationaux impliqués afin de garantir que les besoins économiques, sociaux et environnementaux sont pris en compte et que les techniques agricoles proposées sont socialement et écologiquement acceptables.

Elle prescrit également la préservation des ressources d'eau de surface et d'eaux souterraines et la mise en place de zones tampons écologiques autour des plans d'eau, l'usage raisonné de pesticides et d'engrais, la gestion responsable des déchets générés et la non-introduction d'espèces exotiques potentiellement envahissantes.

(1) Voir la section 4.1.5.1.1 sur la Politique Environnementale du Groupe.

(2) Voir la section 4.1.5.1.4 sur les politiques concernant les fournisseurs et la chaîne de valeur amont.

(3) Voir <https://natural-rubber.michelin.com/fr/commitments-and-transparency/overall-approach>.

(4) Zones HVC telles que définies par le réseau de ressources HCV (HCVRN) <https://www.hcvnetwork.org/>.

(5) Zones HCS telles que définies par le groupe de pilotage de l'approche HCS <http://highcarbonstock.org/>.

À travers cette politique Michelin s'engage à :

- protéger la faune et la flore, y compris les espèces rares, menacées, en danger et en danger critique d'extinction ; à promouvoir la restauration ou soutenir la restauration des paysages déboisés et dégradés par le passé à cause de la culture d'hévéas ; et à promouvoir la conservation de la biodiversité par l'éducation des communautés locales et des parties prenantes ;
- mettre en œuvre, partager et promouvoir des pratiques agricoles durables, en renforçant les connaissances techniques des planteurs villageois. Ces pratiques visent à améliorer les conditions de travail, réduire les coûts de production, diversifier les moyens de subsistance et augmenter le rendement à l'hectare, sans accroître la superficie des terres cultivées. Cela contribue à réduire le risque de déforestation en allégeant la pression foncière sur les zones forestières et les terres agricoles, tout en minimisant l'impact de la production de caoutchouc naturel sur l'utilisation des terres.

Dans une démarche de devoir de vigilance, la politique promeut le développement de la traçabilité des fournisseurs de caoutchouc naturel à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement en amont : fermiers villageois, intermédiaires, grandes plantations et usines de transformation et à un niveau juridictionnel ⁽¹⁾ approprié, afin de connaître l'origine géographique des matériaux achetés ainsi que les risques sociaux et environnementaux associés, (p. ex. : déforestation, utilisation de pesticides, dégradation de la biodiversité, etc.) et de mettre en place les mesures d'atténuation nécessaires.

4.5.3.2 La politique d'Achats responsables et durables et la biodiversité

Cette politique, dont le suivi est assuré par la Direction des Achats du Groupe, couvre plus particulièrement les fournisseurs de rang 1 et les achats d'une manière générale, couvre les achats de matières premières en général.

Son objectif est de définir les grandes orientations et les principaux engagements du Groupe en matière d'achats responsables, dont les enjeux relatifs à la préservation de l'environnement.

Les résultats des indicateurs sur l'état de la biodiversité dans ses opérations directes, tels que la contribution à la conservation de zones importantes sur le plan environnemental, biologique et culturel et la réduction de l'utilisation des pesticides, font l'objet d'un suivi régulier et sont publiés chaque année dans le rapport de suivi de la Feuille de Route Caoutchouc Naturel Responsable 2020 – 2025, sur le site web des achats Michelin ⁽²⁾. Par ailleurs, Michelin communique également les progrès réalisés via le reporting annuel soumis à la *Global Platform for Sustainable Natural Rubber* ⁽³⁾ et la réponse aux questionnaires CDP Forest ou SPOTT ⁽⁴⁾.

Afin d'éviter les conséquences sociales ou économiques négatives sur les communautés locales ou autochtones dépendantes des ressources naturelles ou de la forêt, le Groupe a inscrit dans cette politique son engagement « zéro accaparement des terres » et s'engage à ne pas contribuer directement ou indirectement à des actions qui pourraient conduire à l'appropriation illégitime de terres, de forêts et de ressources naturelles, au détriment des communautés locales ou autochtones. Michelin s'engage à traiter les griefs exprimés par les communautés affectées via le mécanisme de réclamation mis à leur disposition, et remédier aux effets négatifs qui pourraient être causés par ses activités de production ou d'approvisionnement de caoutchouc naturel.

Le Groupe n'a pas adopté de politique en lien avec la préservation des océans et mers du fait de l'absence de matérialité du sujet.

Dans le cadre des engagements Act4Nature International, le Groupe s'est engagé à évaluer les politiques et pratiques en matière de biodiversité des fournisseurs des matières premières, hors caoutchouc naturel, qui ont le plus d'impact sur la biodiversité à horizon 2030. Un questionnaire qui englobe les enjeux « nature » (biodiversité, eau, pollution...) a été envoyé à un échantillon de fournisseurs pilotes couvrant les catégories d'achat pertinentes. À fin 2025, le taux de réponse était de 70 %. Le questionnaire sera plus largement déployé en 2026.

(1) Les juridictions sont déterminées par les frontières administratives à l'intérieur de chaque pays (environ 100 km × 100 km), selon la définition de la GPSNR.

(2) Voir <https://purchasing.michelin.com/fr/roadmap-du-caoutchouc-naturel-responsable-2020-2025/>.

(3) Voir <https://sustainablenaturalrubber.org/gpsnr-reporting-requirements/>.

(4) Voir <https://www.spott.org/natural-rubber/>.

4.5.4 DES ACTIONS PROTÉIFORMES POUR LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES

Michelin n'a pas eu recours à la compensation en faveur de la biodiversité dans ses plans d'action en 2025. Les actions clés entreprises par Michelin afin de prévenir, atténuer, et réparer les impacts négatifs identifiés et atteindre ses objectifs et cibles comprennent les suivants :

4.5.4.1 Actions entreprises dans les opérations directes du Groupe

4.5.4.1.1. Engagement « Zéro déforestation »

Michelin a été le premier fabricant de pneumatiques à publier un engagement « Zéro déforestation » en 2015.

4.5.4.1.2. Conserver et restaurer des zones sensibles sur le plan de la biodiversité

La Réserve Écologique Michelin (REM) de Bahia, au Brésil

Créée en 2004, la Réserve Écologique Michelin s'étend sur une superficie d'environ 3 950 hectares et se situe au sein du centre d'endémisme de Bahia, au cœur de la forêt atlantique. Ce biotope, l'un des plus riches et également parmi les plus menacés au niveau mondial, constitue un écosystème clé pour la biodiversité.

Un plan d'action a été élaboré et mis en œuvre afin de préserver cette zone contre la déforestation et de réduire la pression exercée par la chasse de plus de 85 %. Cette initiative a conduit à une augmentation significative de l'abondance faunistique, avec une progression de près de 117 %, en 20 ans, englobant des espèces classées en danger critique selon l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN). Plus de 110 000 arbres, représentant environ 340 espèces végétales, ont été plantés pour la restauration de 300 hectares de terres dégradées. Ces efforts ont permis d'atteindre un taux de survie proche de 70 %, tout en rétablissant des couloirs écologiques permettant de reconnecter les différents fragments forestiers, renforçant ainsi la résilience et la connectivité de l'écosystème.

Royal Lestari Utama (RLU)

Devenue une filiale à 100 % du groupe Michelin en 2022, RLU vise à créer les conditions d'une production de caoutchouc naturel durable sur 88 000 hectares de concessions (70 000 hectares à Sumatra, dans la province de Jambi et 18 000 hectares à Bornéo, dans la province de Kalimantan Est), des territoires très dégradés et déforestés avant l'implication de Michelin en 2015.

Le Groupe s'est donné l'objectif de développer une production de caoutchouc naturel durable et « zéro

déforestation » sur la concession. Il s'est engagé par ailleurs à préserver et restaurer plus de 15 000 hectares, dont environ 3 000 hectares de restauration active, au cours des 20 prochaines années avec une feuille de route et un budget dédié.

Le projet pilote de restauration active a été lancé en 2018, avec une phase initiale consacrée à la mise en place d'essais forestiers, à la collecte de semences et à la création de pépinières. À ce jour, plus de 15 000 arbres ont été plantés sur une superficie d'environ 100 hectares, affichant un taux de survie supérieur à 70 %.

4.5.4.1.3. Réduire l'utilisation des pesticides et d'engrais dans ses plantations

La culture de l'hévéa ne nécessite pas l'utilisation intensive de pesticides par rapport à la production d'autres cultures. Toutefois, l'utilisation de ces produits peut s'avérer nécessaire notamment pour traiter certaines maladies de la plante.

Dans ses opérations, le Groupe proscrit l'utilisation de pesticides qui sont interdits par les conventions de Stockholm et de Rotterdam et le Protocole de Montréal, y compris dans les pays où ces conventions/protocoles n'ont pas encore été adoptés. Il interdit également l'utilisation des produits classés par l'OMS comme extrêmement dangereux (Ia) et très dangereux (Ib) ainsi que l'herbicide Paraquat, y compris dans les pays où ces produits ne sont pas encore interdits par la réglementation locale, et veille à ce que les risques de pollution des ressources en eau soient maîtrisés.

Pour ses opérations et celle de ses coentreprises, le Groupe s'est fixé une cible de réduction de l'utilisation de pesticides des Classes II et III, à l'hectare, d'ici à 2030 par rapport à 2019⁽¹⁾.

Les hévéas ne requièrent pas de sols riches pour se développer et sont plutôt bien adaptés aux sols dégradés. Michelin coopère avec les acteurs de la filière via l'Institut français du caoutchouc pour promouvoir la réduction de l'emploi d'engrais.

(1) Voir la section 4.5.5.1 Cibles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes.

4.5.4.2 Actions entreprises dans la chaîne d'approvisionnement du Groupe

4.5.4.2.1. Lutter contre la déforestation

Depuis 2017, dans une démarche de devoir de vigilance et en collaboration avec ses fournisseurs, Michelin cartographie les risques sociaux et environnementaux de sa chaîne d'approvisionnement de caoutchouc naturel, dont le risque de déforestation, avec l'outil RubberWay. Les données collectées par l'outil permettent d'établir une carte mettant en évidence les zones à risques au niveau de la « division administrative ». L'application est déployée dans tous les pays où Michelin se source (Thaïlande, Indonésie, Malaisie, Vietnam, Sri Lanka, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Guinée Conakry et Brésil).

Ces résultats sont partagés avec les fournisseurs directs de Michelin et peuvent être utilisés pour préparer des plans de progrès ou déployer des projets d'atténuation de risque de façon collaborative.

Depuis 2023, Michelin a mis en place, avec son réseau caoutchouc naturel et ses fournisseurs, la géolocalisation de toute sa chaîne d'approvisionnement à la maille des exploitations hévéicoles dans l'optique du règlement Déforestation de l'Union européenne (RDUE). Les plantations sont ensuite analysées avec le système de surveillance par satellite, *Global Forest Watch Pro* (GFW Pro), pour confirmer leur conformité avec les exigences du règlement en matière de géolocalisation des parcelles, d'évaluation de l'absence de déforestation postérieure au 1^{er} janvier 2020 et de respect des réglementations locales.

Afin d'accélérer les progrès, Michelin a initié avec un groupe diversifié de parties prenantes une plate-forme multi-acteurs en 2018 : la Plateforme mondiale pour un caoutchouc naturel durable (GPSNR – *Global Platform for Sustainable Natural Rubber* ⁽¹⁾). Elle vise à améliorer les

performances environnementales et socio-économiques de toute la filière du caoutchouc naturel. Elle réunit les parties prenantes de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel : producteurs, transformateurs et revendeurs, fabricants de pneumatiques et autres utilisateurs, constructeurs automobiles, ainsi que la société civile avec la participation de nombreuses ONG.

4.5.4.2.2. Le développement de pratiques agricoles plus durables et respectueuses de l'environnement

Michelin est engagé de longue date sous l'égide de l'Institut Français du Caoutchouc, dont il est l'un des membres fondateurs, dans des programmes de recherche internationaux visant à développer de nouvelles technologies pour une hévéaculture plus durable. Ces technologies, qui contribuent à une meilleure productivité à l'hectare et donc à une moindre mobilisation de terres cultivables, couvrent des domaines variés comme la sélection variétale, la sensibilité aux maladies ou encore la fertilité des sols. Elles sont ensuite mises à disposition de l'ensemble de la filière via des publications scientifiques.

De plus, Michelin, ses coentreprises et ses principaux fournisseurs de caoutchouc naturel travaillent conjointement avec des associations locales pour promouvoir des pratiques agricoles plus durables auprès de planteurs. Des programmes de sensibilisation à l'agroforesterie, la réduction de l'utilisation de pesticides et fertilisants, à la préservation de la biodiversité et aux enjeux de déforestation, ainsi que des dispositifs agronomiques expérimentaux sont déployés dans les zones d'approvisionnement de caoutchouc naturel en Asie du Sud-est, en Afrique de l'Ouest et au Brésil ⁽²⁾.

(1) <https://sustainablenaturalrubber.org/>.

(2) https://purchasing.michelin.com/wp-content/uploads/2024/08/Sustainable-Natural-Rubber-Roadmap-2020-2025-2023-Results-V1.3_20240917.pdf.

4.5.5 INDICATEURS ET CIBLES

4.5.5.1 Cibles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes

Pour atténuer ses impacts matériels sur la biodiversité et les écosystèmes en cohérence avec les objectifs de sa politique Caoutchouc naturel responsable « Zéro déforestation » et de réduction de l'utilisation de pesticides dans ses opérations de

caoutchouc naturel, mais aussi, afin de contribuer aux objectifs du Cadre Mondial de la Biodiversité de Kunming-Montréal, Michelin a renouvelé ses engagements Act4Nature International en 2024, et a intégré les deux engagements suivants :

Impact/Risque	Engagement	Champ d'application	Périmètre géographique	Résultat 2024	Résultat 2025	Cible à 2030
Déforestation	Les volumes de caoutchouc naturel utilisés par le Groupe sont évalués « sans déforestation ⁽¹⁾ »	Opérations directes et fournisseurs de caoutchouc naturel.	Thaïlande, Sri Lanka, Indonésie, Malaisie, Vietnam, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Guinée Conakry et Brésil	98 %	98 % ⁽²⁾	100 % ⁽³⁾
Pollution liée à l'utilisation de pesticides	Réduction de l'utilisation de pesticides par hectare (année de référence 2019) ⁽⁴⁾	Opérations directes : Plantations de caoutchouc naturel du Groupe et ses coentreprises ⁽⁵⁾	Brésil, Indonésie, Côte d'Ivoire, Ghana, et Nigeria	- 52 %	- 69 %	- 70 % ⁽⁶⁾

(1) Selon les définitions et exigences du règlement RDUE ou EUDR (European Union Deforestation-free Regulation) ou d'autres moyens de preuve en matière de géolocalisation des parcelles, évaluation de l'absence de déforestation et respect des réglementations locales.

(2) Le 2 % restant des volumes est issu de parcelles non déforestées pour lesquelles l'évaluation est en cours de finalisation. Certaines activités de *Polymer Composite Solutions* sont exclues de cet indicateur.

(3) Hors évolution du périmètre des sociétés du Groupe.

(4) En 2019, la quantité d'ingrédients actifs était de 1,59 kg par hectare.

(5) Bahia, Brésil et PT. Royal Lestari Utama, Indonésie. Joint-venture : SIPH, Afrique de l'Ouest où Michelin a une participation minoritaire.

(6) La cible de - 70 % prend en compte les contraintes liées au traitement nécessaire pour lutter contre les maladies de l'hévéa.

La définition et le suivi des cibles, des feuilles de route et des indicateurs associées se fait de concert avec les parties prenantes internes au sein du Comité Domaine Biodiversité instance qui fait partie du mécanisme de gouvernance du Groupe (voir la section 4.1.2 *Gouvernance des enjeux de durabilité*).

Ces cibles ont fait l'objet d'une validation par le Comité de Pilotage d'Act4Nature International après un échange entre Michelin et le Comité de Partenaires Relecteurs de l'initiative composé d'au moins un réseau d'entreprise, une ONG et un acteur scientifique, chargé d'examiner leur caractère SMART ⁽¹⁾.

4.5.5.2 Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes

Sites matériels en propriété, en location ou en gestion, se trouvant à l'intérieur ou à proximité des zones sensibles sur le plan de la biodiversité ayant des incidences négatives sur ces zones :

■ Plantações Michelin da Bahia, Brésil :

- nombre de sites : 1,
- superficie totale : 4 578 hectares dont 3 950 hectares de réserve naturelle et 626 hectares plantés en hévéa,
- *Conversion dans le temps de l'occupation des sols* : Aucune superficie n'a été convertie à des fins agricoles ou déforestée dans la période des 5 dernières années. Environ 400 hectares de caoutchouc ont été abandonnés au cours de cette période pour être convertis en zones protégées permanentes. Le transfert légal des terres de la production à la réserve est en cours,

- Au cours des cinq dernières années, 20 hectares d'hévéas abandonnés ont été reboisés ;

■ Pt Royal Lestari Utama, Indonesia :

- nombre de sites : 2,
- superficie totale : 88 645 hectares dont plus de 15 000 hectares dédiés à la conservation ou à la restauration de la biodiversité,
- *Conversion dans le temps de l'occupation des sols* : Aucune superficie n'a été déforestée par RLU dans la période des 5 dernières années. Les plantations d'hévéa ont été réalisées sur des superficies déforestées ou dégradées avant l'implication de Michelin en 2015. Depuis 2022, 1 100 hectares ont été intégrés dans les zones de conservation ou de restauration.

(1) SMART : spécifique, mesurable, additionnel, réaliste, temporellement encadré.

4.6 **UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE (E5)**



TROIS QUESTIONS À FABIEN GABORIAUD, DIRECTEUR DES SOLUTIONS POUR LA CIRCULARITÉ DES MATÉRIAUX

« La circularité des matériaux est un levier essentiel pour réduire notre empreinte écologique et promouvoir une économie durable. »

04

En quoi le développement de matériaux renouvelables ou recyclés est-il un défi pour le Groupe ?

C'est un défi immense, mais aussi notre responsabilité de réduire notre empreinte environnementale tout en limitant l'utilisation de ressources naturelles. Pour notre industrie, il s'agit de remplacer deux tiers des matériaux utilisés aujourd'hui issus des filières de matériaux fossiles ou non renouvelables. Or, la majorité de ces nouveaux matériaux ne sont pas disponibles actuellement à l'échelle industrielle. C'est pourquoi il est nécessaire de structurer et de supporter l'émergence de ces nouveaux matériaux sur les chaînes de valeurs existantes, mais aussi sur des nouvelles chaînes de valeurs impliquant d'autres secteurs industriels.

C'est aussi un défi collectif, car cela nécessite d'identifier des synergies et des coalitions intersectorielles et c'est le rôle que souhaite jouer Michelin.

Concrètement comment le Groupe intègre-t-il l'économie circulaire dans son modèle d'affaire ?

Nous mobilisons quatre leviers d'action sur les différentes étapes du cycle de vie du pneu. C'est la démarche Michelin Éviter et 4R : « Éviter, Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler ». Ces leviers sont quantifiés au travers de nos approches d'éco-conception et par une analyse systématique des cycles de vie.

Pour réussir ce défi collectif, le Groupe a créé une nouvelle entité opérationnelle dont la mission est d'orchestrer la transition de la circularité pour Michelin avec les entités internes et les écosystèmes externes. Il s'agit en particulier de faire émerger des chaînes de valeurs basées sur le recyclage des pneus en fin de vie, tels qu'*Infiniteria*, la co-entreprise Enviro/Antin/Michelin, ou à partir de ressources renouvelables comme l'éthanol, avec le projet BioButterfly.

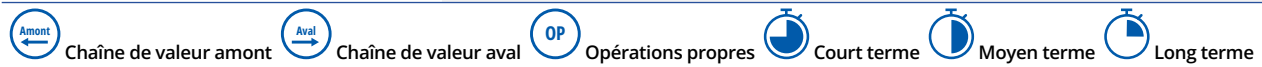
Que fait Michelin pour le traitement de ses pneus en fin de vie ?

Le Groupe est engagé sur ce sujet depuis des années au travers des associations professionnelles, notamment le Tire Industry Project (TIP), et aussi les différents éco-organismes mis en place dans certains pays pour garantir la collecte et le traitement en fin de vie des pneus. Le TIP estime qu'entre 57 % et 88 % des pneus sont collectés et valorisés, ce qui en fait l'une des filières de collecte les plus performantes⁽¹⁾.

Nous devons bien sûr continuer à progresser sur la collecte, mais le défi de demain sera de privilégier la valorisation des pneus en fin de vie au sein des filières matériaux, en particulier en boucle fermée vers un recyclage dans le pneu, qui présente généralement un bilan carbone plus faible qu'une valorisation énergétique. De plus, les matériaux métalliques, textiles et caoutchoucs issus du recyclage d'un pneu représentent une ressource précieuse pour la valorisation matière.

(1) Source TIP 2019 sur un périmètre de 45 pays. Étude en cours d'actualisation.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève



E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Ressources et déchets

Contribution au développement de capacités d'approvisionnement en matériaux recyclés et renouvelables à l'échelle de l'industrie



Impact positif

Les matériaux renouvelables ou recyclés nécessitent de développer de nouvelles chaînes de valeur. Elles permettent de réduire les risques d'approvisionnement et encouragent l'activité économique locale. En 2024, les matériaux renouvelables ou recyclés représentent 31 % des pneus MICHELIN, avec un objectif de parvenir à 40 % d'ici 2030, tout en baissant les émissions de CO₂e associées à leur production de 30 %.

Les entrées de ressources et leur contribution à l'épuisement des ressources



Impact négatif

La fabrication de pneus implique l'utilisation de quantités importantes et d'une grande diversité de ressources, qui doivent être utilisées avec prudence afin d'éviter leur épuisement.

Production de déchets à partir de pneus en fin de vie (ELT)



Impact négatif

Chaque année, 1 milliard de pneus en fin de vie sont générés dans le monde, avec 4 milliards actuellement en décharges. Cela pourrait entraîner des impacts environnementaux à travers des dépôts sauvages, l'occupation des sols et la destruction d'habitats naturels, des pollutions de l'air, de l'eau et du sol par des incendies.

Problèmes de santé humaine liés à la mauvaise gestion des pneus en fin de vie utile (ELT)



Impact négatif

Un stockage inapproprié des pneus en fin de vie (dépôts sauvages, décharges, ...) peut créer des flaques stagnantes qui attirent des rongeurs porteurs de zoonoses et favorisent la reproduction des moustiques porteurs de maladies vectorielles. Cela peut également provoquer des pollutions en cas d'incendie.

Introduction

En transformant environ 3 millions de tonnes de matières en produits finis chaque année, Michelin doit faire face à la problématique majeure que représente la raréfaction des ressources. Ce défi environnemental nécessite une transformation significative des pratiques industrielles sur l'ensemble de la chaîne de valeur du produit et une adaptation continue aux enjeux écologiques.

Dans ce contexte, le Groupe met en œuvre des stratégies utilisant le moins de ressources possibles et avec un taux de matériaux renouvelables et recyclés toujours plus élevé, tout en optimisant la conception de ses produits. Grâce à cette approche, les pneus MICHELIN permettent de parcourir de plus longues distances en consommant moins de matière contribuant ainsi à une utilisation plus durable des ressources disponibles.

- Les matériaux renouvelables sont des ressources biosourcées qui retrouvent leur niveau de stock antérieur grâce à la croissance naturelle ou à un processus de reconstitution à un rythme conforme aux cycles d'utilisation. Par conséquent, ils se reconstituent ou repoussent à un rythme plus rapide qu'ils ne sont récoltés ou extraits.
- Les matières recyclées (post-consommation ou pré-consommation) sont issues du retraitement de matières récupérées (ou régénérées) via un processus de fabrication et sont transformées en produit final ou en composant destiné à être intégré dans un produit.

Ces définitions sont alignées avec les définitions validées en 2025 au niveau de l'industrie pneumatique mondiale, via le *Tire Industry Project* (TIP).

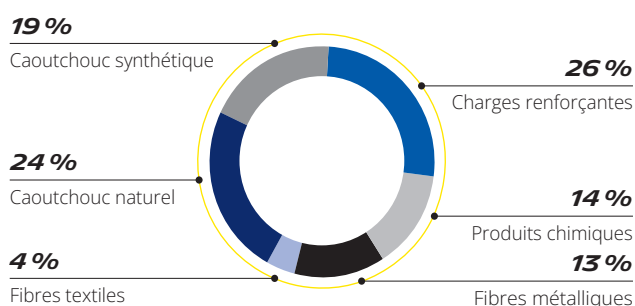
Ce modèle d'économie circulaire est un enjeu stratégique et un levier de croissance pour le Groupe. Il répond au double impératif : agir face à l'urgence environnementale et garantir la pérennité des activités. Michelin a baptisé ce modèle Éviter et « 4R » pour « Éviter, Réduire, Réutiliser, Recycler, Renouveler ». Son application contribue à rendre les produits, les services et les solutions de Michelin plus durables. Cela passe par l'éco-conception qui prend en compte les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie, mais aussi par l'utilisation de matières recyclées et renouvelables avec une vision de pleine circularité des produits Michelin à l'horizon 2050.

Conscient des impacts environnementaux et sanitaires liés aux pneus en fin de vie, leur gestion est une autre priorité pour Michelin. Pour cela, le Groupe s'engage dans un grand nombre de pays dès l'étape de collecte des pneumatiques et contribue activement au développement des filières de recyclage. Michelin investit et développe également des technologies de rupture, très novatrices, en collaboration avec plusieurs partenaires, afin de transformer des pneus usagés ou des déchets en matières premières secondaires.

4.6.1 L'IDENTIFICATION LARGE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS SUR LA CIRCULARITÉ

Michelin évalue et prend en compte depuis plusieurs années les impacts environnementaux de ses activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe utilise l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) du produit comme outil de référence. Depuis 2024, le Groupe a complété l'approche et pris en compte l'ensemble du périmètre Groupe sur toute la chaîne de valeur pour déterminer la matérialité des impacts liés à l'utilisation des ressources et à leur circularité. Les ressources matérielles utilisées par le Groupe, autres que l'énergie et l'eau, sont les matières premières entrant dans la fabrication de ses produits. Ces matières premières sont catégorisées ainsi :

RÉPARTITION DU POIDS (EN TONNES) DES MATIÈRES PREMIÈRES EN 2025 (2,9 MT)



Les impacts et risques matériels liés au maintien d'une économie linéaire se déclinent en plusieurs éléments clés.

Premièrement, l'épuisement des ressources naturelles résulte de la surexploitation, entraînant des conséquences environnementales significatives. De plus, ce modèle

économique présente des risques économiques pouvant nuire à la continuité des activités de l'Entreprise. Par ailleurs, l'accumulation des déchets générés et les impacts sociétaux, tels que la dégradation des conditions de vie, sont des enjeux majeurs à prendre en compte.

De son côté, l'économie circulaire offre diverses opportunités. L'innovation est un aspect central, permettant de développer de nouvelles méthodes de production et de consommation plus durables, tout en prolongeant la durée de vie des produits. En outre, cette approche contribue au développement des capacités d'approvisionnement à échelle industrielle des matériaux durables, favorisant un avenir plus responsable et respectueux de l'environnement.

La transition vers une économie circulaire comporte des risques, notamment des investissements initiaux élevés et des questions de rentabilité. Le manque de cadre réglementaire peut freiner la mise en œuvre de ces pratiques, et des ajustements complexes de la chaîne d'approvisionnement sont nécessaires. Enfin, les impacts environnementaux et sociaux, ainsi que la résistance au changement, représentent des défis importants à surmonter.

Une mauvaise gestion des pneus en fin de vie pourrait entraîner des risques environnementaux et sanitaires majeurs. Les dépôts sauvages favorisent la prolifération d'insectes vecteurs de maladies et peuvent obstruer les cours d'eau, accentuant les risques d'inondation. Les décharges occupent un espace considérable et représentent un danger permanent d'incendie, émetteur de rejets toxiques provoquant des pollutions de l'air, du sol et des eaux. Concernant les risques venant du lixiviat des pneus en fin de vie stockés en décharges, centres d'enfouissement ou dépôts sauvages, des études scientifiques robustes sur l'impact des composés chimiques des pneus doivent encore être menées.

4.6.2 DES POLITIQUES AMBITIEUSES EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Michelin a établi plusieurs politiques pour répondre aux enjeux de rareté des ressources, d'économie circulaire et de gestion des pneus en fin de vie. En adoptant un modèle d'approvisionnement durable et responsable, en utilisant l'éco-conception et en intégrant des matériaux

recyclés et renouvelables, Michelin s'engage résolument vers une économie circulaire. Ces initiatives s'inscrivent dans une stratégie globale visant à satisfaire les attentes croissantes des parties prenantes en matière de durabilité.

4.6.2.1 La politique Environnementale du Groupe et l'économie circulaire

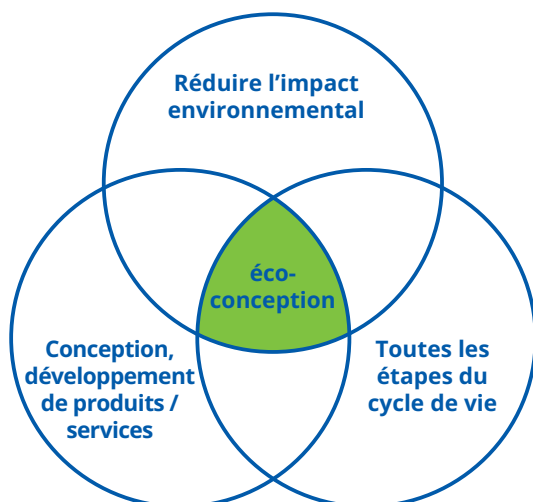
La politique Environnementale du Groupe constitue un cadre qui sous-tend l'ensemble des autres politiques connexes aux enjeux environnementaux, y compris l'économie circulaire. Cette politique intègre en effet la démarche Michelin Éviter + 4R, qui englobe les actions

d'éviter, de réduire, réutiliser, recycler et renouveler les ressources, intégrant ainsi les enjeux d'économie circulaire et de préservation des ressources. Les enjeux sont considérés tout au long du cycle de vie des produits.



4.6.2.2 Politique d'Éco-conception

La politique d'Éco-conception est au cœur de l'engagement de Michelin pour une utilisation plus durable des ressources et pour inscrire ses produits dans une démarche de circularité. Elle impose une approche systémique et méthodique dont le but est de réduire les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie du produit, en évitant le transfert d'impact(s) d'une étape à une autre ou d'un type d'impact à un autre.



Cette politique définit les principes clés d'éco-conception s'appliquant à l'ensemble du Groupe. Ils s'appuient sur les normes ISO 14006:2020 et NF X 30-264:2013 et l'utilisation des Analyses de Cycle de Vie (ACV). L'outil ACV utilisé dans le Groupe a été développé en étroite collaboration avec le Centre international de référence sur l'analyse du cycle de vie et la transition durable (Ciraig), et est établi en cohérence avec la norme ISO 14040 et la méthodologie PEF 3.1 de la Commission européenne.

Pour le pneu, cela se traduit par une amélioration de l'efficacité massique, qui consiste à concevoir et à fabriquer des produits avec moins de matière tout en maintenant ou en améliorant leurs performances et leur durabilité. Cela non seulement optimise l'utilisation des ressources, mais s'inscrit également dans une vision d'économie circulaire, où la réduction des déchets et la gestion durable des ressources sont primordiales.

Les principes de l'éco conception sont décrits dans un référentiel et appliqués depuis fin 2022 par l'ensemble des équipes R&D, de toutes les sociétés du Groupe, mettant sur le marché des pneus, pneus pleins, chenilles et autres produits en contact avec le sol, du Premium au Tier 3, et y compris les filiales majoritaires. L'ensemble des équipes R&D a été formé aux matériaux recyclés et renouvelables, à l'ACV et à la démarche d'éco-conception (plus de 90 % des effectifs fin 2025).

4.6.2.3 L'ambition de l'approche Matériaux Recyclés et Renouvelables

L'approche Matériaux Recyclés et Renouvelables soutient la politique d'Éco-conception et la démarche d'économie circulaire du Groupe, en se concentrant sur l'augmentation de l'utilisation des ressources secondaires, qui s'accompagne d'une réduction des émissions de CO₂ associées à la fabrication de ces nouveaux matériaux. Cette approche

formalise l'engagement de l'Entreprise à agir effectivement pour la préservation des ressources naturelles, et donc de se désengager des ressources naturelles non renouvelables, en augmentant la part de matériaux recyclés ou renouvelables dans ses achats de matières premières utilisées pour la fabrication de ses produits.

4.6.2.4 Politique des Achats responsables et durables et politique Caoutchouc naturel responsable

Ces deux politiques ⁽¹⁾ ont vocation à garantir que Michelin s'approvisionne en matières premières de manière éthique et durable, en intégrant des exigences relatives à la traçabilité des matériaux.

(1) Voir dans la section 4.1.5 *Gestion holistique des impacts, risques et opportunités*.

4.6.2.5 Volet Gestion des pneus en fin de vie de la politique Environnementale

La gestion des pneus en fin de vie est une priorité pour Michelin, qui a élaboré un volet interne dans sa politique Environnementale pour assurer une gestion durable de ses produits au terme de leur durée de vie. Ce volet promeut la hiérarchie de traitement des déchets de Lansink⁽¹⁾, priorisant la prévention, la réutilisation, la valorisation matière (recyclage) puis la valorisation énergétique face à l'élimination (incinération et mise en décharge). En favorisant la valorisation

matière, Michelin contribue à la réduction des déchets et au développement d'une économie circulaire, tout en minimisant l'impact environnemental associé à la production de nouveaux pneus. À noter toutefois que la valorisation énergétique des pneus en fin de vie peut être bénéfique selon les cas pour éviter le recours aux énergies fossiles.

La révision de la politique Environnementale est en cours, et un nouveau volet Pneus en fin de Vie sera inclus.

4.6.3 VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME : DES ACTIONS ET RESSOURCES SIGNIFICATIVES CONCERNANT LA CIRCULARITÉ

4.6.3.1 Épuisement des ressources

Michelin met en œuvre une approche proactive pour aborder la question de l'utilisation durable des ressources, (pour les actions spécifiques visant à réduire l'épuisement des ressources en caoutchouc naturel, voir la partie biodiversité).

Le recours aux matières biosourcées, notamment, est un sujet complexe tant sur le plan environnemental que social. C'est pourquoi le Groupe a défini en 2025 des critères d'aide à la décision visant à orienter les achats de matières biosourcées vers des choix éthiques et durables. Ces critères sont déployés dès 2026.

Le modèle « Tire as a Service » de Michelin est un autre exemple de transformation de l'industrie du pneu en

favorisant l'usage plutôt que la possession, réduisant ainsi les déchets et la consommation de ressources. En facturant au kilomètre, Michelin prolonge la durée de vie des pneus, jusqu'à 1 million de kilomètres pour les camions, grâce aux rechapages et aux recreusages, tout en diminuant les coûts de carburant de 11 % et les dépenses globales des clients d'un tiers. La mesure régulière et automatisée du kilométrage et de l'usure des pneumatiques permet de diminuer le besoin de remplacement des pneus, minimisant l'usage de matières premières. Pour une flotte de 100 camions et 100 remorques parcourant 90 000 km par an, cela permet d'économiser 14 tonnes de matériaux, soit l'équivalent de 200 pneus poids lourds.

4.6.3.2 Circularité des ressources

Le Groupe contribue de manière significative à l'économie circulaire et à une utilisation durable des ressources par le biais de plusieurs projets innovants alimentant la feuille de route en matériaux renouvelables ou recyclés. Celle-ci est mise à jour chaque année pour assurer l'atteinte de l'objectif 2030 et évaluer la tendance 2050.

En 2025, le Groupe a investi 34 millions € dans ses projets industriels en lien avec la circularité des ressources (12 millions € en 2024). Pour les 5 prochaines années, plus de 250 millions € d'investissements sont prévus (vs plus de 200 millions € publiés en 2024).

Les principales actions et projets sur la circularité des ressources sont les suivants :

4.6.3.2.1. Le rechapage

Les solutions telles que la réparation, le recreusage et le rechapage s'inscrivent dans l'action « Réutiliser » de la

démarche « Éviter + 4R ». En effet, le rechapage permet des économies de matière par rapport à un pneu neuf grâce à une prolongation de la durée de vie des carcasses. Il est particulièrement utilisé et adapté pour les pneumatiques de poids lourd et d'avion.

Les pneus Poids lourd de la marque MICHELIN sont conçus pour être rechapés voire recreusés, permettant ainsi plusieurs phases d'usage. Par exemple, un pneu Poids lourd ayant une durée de vie théorique de 100 000 km peut bénéficier de 25 000 km supplémentaires grâce au recreusage et de 100 000 km additionnels par le rechapage, nécessitant seulement quatre fois moins d'apport de matière que pour un pneu neuf. Ces opérations de recreusage et de rechapage peuvent avoir lieu plusieurs fois selon l'état du produit. Au total, cette approche permet de multiplier la longévité d'un pneu Poids lourd neuf par 2,5 avec seulement 30 % d'apport de matière.

(1) Voir sur l'échelle de Lansink, « Challenging Changes – Connecting Waste Hierarchy and Circular Economy », octobre 2018, *Waste Management & Research*, 36(10):872.

En 2025, les activités de rechapage poids lourd du groupe Michelin ont permis de réutiliser plus de 210 kt de carcasses dans le monde, ce qui représente environ 7 % du poids total de matière consommée par le Groupe en 2025 pour toutes ses activités.

Les avantages de cette offre par rapport à un pneu mono-vie (non rechapé, non recreusé) sont économiques, environnementaux et sociaux, car elle favorise une meilleure rentabilité au kilomètre, réduit significativement l'utilisation de matière et génère une activité locale liée au service proposé de rechapage/recreusage (logistique, collecte, inspection, maintenance, distribution...).

4.6.3.2.2. Projet BioButterfly

Le projet BioButterfly, initié en 2013 avec Axens et IFPEN, s'inscrit dans l'action « Renouveler » de la démarche Éviter + 4R de Michelin. L'objectif est de produire du butadiène à partir d'éthanol extrait de la biomasse, remplaçant ainsi le butadiène issu de la pétrochimie utilisé dans la fabrication des pneumatiques. Cette innovation est cruciale pour le développement de caoutchoucs synthétiques bas carbone préservant les ressources naturelles.

Cette année, le pilote industriel inauguré sur le site Michelin de Bassens en 2024 a produit du butadiène biosourcé ayant servi à la réalisation de démonstrateurs pneus. Depuis, Michelin collabore activement avec Axens (qui commercialisera la licence de la technologie) afin d'identifier des partenaires prêts à opérer et financer la première unité industrielle de bio-butadiène, ainsi que des clients multisectoriels pour l'achat de ce nouveau produit.

4.6.3.2.3. Projet Empreinte

Lancé par Michelin fin 2020 avec le soutien de l'ADEME, le projet Empreinte vise à réduire l'empreinte environnementale des pneumatiques, tout en garantissant des performances adaptées aux nouveaux véhicules. Il explore des solutions innovantes de recyclage ou de biosourcing de matériaux et d'écoconception des produits. Ce projet arrivera à son terme contractuel courant 2026.

En 2025, des progrès majeurs ont permis de mettre au point un démonstrateur de pneus pour voitures particulières. Il contient 75 % de matériaux renouvelables ou recyclés (dont la présence réelle est attestée par une tierce partie externe indépendante) tout en conservant un niveau de performance équivalent aux pneus MICHELIN premium actuellement sur le marché.

**LE NOUVEAU PNEU DÉMONSTRATEUR HOMOLOGUÉ ROUTE
INTÉGRANT 75% DE MATÉRIAUX RENOUVELABLES ET RECYCLÉS**

Audité par un tiers externe de référence

PNEU AUTO* 75% DE MATÉRIAUX RENOUVELABLES ET RECYCLÉS

CAOUTCHOUC NATUREL

NOIR DE CARBONE ISSU DE PNEUS EN FIN DE VIE

HUILES ET RÉSINES BIOSOURCÉES

CAOUTCHOUC SYNTHÉTIQUE AVEC DU BIO-BUTADIÈNE

RENFORTS TEXTILES RENOUVELABLES OU RECYCLÉS

SILICE BIOSOURCÉE ISSUE D'ÉCORCES DE RIZ

ACIER INTÉGRANT DES FERRAILLES RECYCLÉES

* dimension : 235/55R19 105W

Informations générales à l'attention du public : 10/2025 - APP Michelin 031 238 0011 031 238 0011 031 238 0011 031 238 0011
Copyright © 2025 Michelin. Tous droits réservés. Photos : 10/2025 Michelin. Photos : 10/2025 Michelin. Photos : 10/2025 Michelin.

FRANCE 2030 ADEME

MICHELIN

4.6.3.2.4. Projet BlackCycle

Des partenariats stratégiques visent à développer des technologies de rupture pour l'approvisionnement et le recyclage des matériaux. Dans ce cadre, Michelin a joué un rôle pionnier en coordonnant le projet BlackCycle pour développer un écosystème européen dédié au recyclage des pneus en fin de vie dans de nouvelles applications pneumatiques. Bien que ce projet soit désormais achevé, il marque le point de départ d'une transformation profonde du secteur. Les technologies issues de cette initiative constituent aujourd'hui un socle essentiel pour la mise à l'échelle industrielle, et le Groupe continue d'investir dans leur déploiement en identifiant des partenaires clés.

4.6.3.2.5. Projet WhiteCycle

Dans le même élan que le projet BlackCycle, un 2^e projet appelé « WhiteCycle », coordonné par Michelin et cofinancé par Horizon Europe vise à transformer les déchets plastiques complexes du textile (dont les pneus en fin de vie contenant du textile) en matériaux à haute valeur ajoutée. Ce projet toujours en activité a un budget de 9,6 millions € et 16 partenaires. Son objectif principal est de recycler annuellement plus de 2 millions de fibres textiles d'ici 2030, réduisant ainsi les impacts environnementaux de ces déchets. Cela s'inscrit parfaitement dans l'action « Recycler » de la démarche Éviter + 4R et contribue à l'ambition de l'Entreprise d'utiliser 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés d'ici 2050.

4.6.3.3 Gestion des pneus en fin de vie (« end-of-life tires » – ELT)

Dans la continuité des années précédentes, Michelin poursuit sa collaboration avec diverses associations professionnelles, telles que le *Tire Industry Project* (TIP), *Tyre Europe*, l'USTMA et la JATMA, dans le but d'assurer une collecte et un traitement appropriés des pneumatiques en fin de vie. L'Entreprise défend le principe de responsabilité élargie des producteurs et exerce son influence afin de privilégier la valorisation matière. Cette approche présente également un bilan carbone souvent plus favorable que la valorisation énergétique.

En parallèle, Michelin s'engage dans divers projets permettant la valorisation des pneus en fin de vie en boucle fermée, contribuant à sécuriser un approvisionnement durable en matières premières secondaires.

A ce titre, on peut mentionner comme élément marquant de l'année 2025 l'inauguration de la première usine Michelin de recyclage de pneus miniers à Antofagasta, au Chili, nommée MSMR (Michelin Specialty Materials Recovery). L'objectif est de transformer les pneus géants de 63 pouces utilisés dans l'industrie minière en poudre de caoutchouc micronisée pour fabriquer de nouveaux pneus et d'autres produits. En conformité avec la loi sur le recyclage industriel

4.6.3.2.6. Partenariat avec Enviro

Toujours dans le domaine du recyclage, le Groupe a établi en 2020 un partenariat avec la société suédoise Enviro. Le but est de développer et d'industrialiser une technologie de pyrolyse des pneus en fin de vie permettant d'obtenir des produits de haute qualité tels que du noir de carbone recyclé, de l'huile de pyrolyse, de l'acier ou encore du gaz.

En 2023, une coentreprise nommée Infiniteria a été créée entre Enviro, le fonds d'investissement Antin, et Michelin. Son ambition est de créer plusieurs sites de recyclage de pneus en fin de vie en Europe. Le démarrage du premier site est prévu en 2026 en Suède avec une capacité annuelle de recyclage de 35 000 t. Ensuite, la coentreprise envisage la construction d'usines dans toute l'Europe, pour atteindre à l'horizon post-2030 une capacité annuelle de recyclage d'un million de tonnes de pneus en fin de vie.

4.6.3.2.7. ResiCare

Née en 2016, ResiCare accélère le développement de ses offres de résines haute performance et non-toxiques dédiées aux industriels. En mai 2025, le Groupe a annoncé 60 millions € d'investissements futurs pour développer une molécule biosourcée et non-toxique (5-Hydroxyméthylfurfural, 5-HMF) qui permet de remplacer des ingrédients d'origine fossile dans des domaines industriels très variés ⁽¹⁾. Cette molécule est déjà utilisée dans les résines de Michelin ResiCare, et il est estimé que sa disponibilité à échelle industrielle permettra d'ouvrir un marché potentiel de plus de 40k tonnes à horizon 2030 par la création d'une filière européenne.

en vigueur au Chili depuis 2023, cette initiative crée un écosystème de recyclage de pneus miniers sur le territoire. L'usine, dont la capacité annuelle sera à terme de 30 kT (soit 2 200 pneus), permet de créer 20 emplois directs et 100 emplois indirects, contribuant ainsi au développement économique local et durable.

Michelin œuvre dans le même temps pour professionnaliser et digitaliser la filière des pneus en fin de vie, préalable à la mise en oeuvre d'une *supply chain* circulaire. En tant que membre fondateur du GDSO (Global Data Service Organisation for tyres) et membre du projet européen CIRPASS2, le Groupe investit dans le Passeport Produit Numérique (DPP) pour le pneu à l'horizon 2027. En centralisant les informations essentielles sur le cycle de vie des produits, le DPP est un outil majeur pour l'économie circulaire.

De plus, le déploiement de la technologie RFID dans les pneus MICHELIN et d'une infrastructure de partage des données associées facilite l'échange entre tous les acteurs d'informations sur le cycle de vie des produits. Cette traçabilité est essentielle pour optimiser la gestion des pneus en fin de vie, garantir leur recyclage et prolonger leur durée d'usage.

(1) Voir communiqué de presse du 23 mai 2025 : « Michelin annonce la construction d'un démonstrateur industriel ».

4.6.4 INDICATEURS ET CIBLES

4.6.4.1 Flux de ressources entrants

Les ressources entrantes matérielles pour le Groupe sont les matières premières entrant dans la fabrication des produits à base de mélanges de caoutchouc ou de tissus caoutchoutés renforcés par des câbles métalliques ou textiles et classées en 7 catégories : caoutchouc

synthétique, caoutchouc naturel, renforts textiles, renforts métalliques, charges renforçantes, produits chimiques et huiles et résines. La définition de « matériaux critiques » utilisée par le Groupe ⁽¹⁾ est celle donnée par le SASB. Les terres rares et emballages sont non applicables.

E5-4 Flux de ressources entrants		2024	2025
(a)	Poids total des produits et des matériaux techniques et biologiques utilisés au cours de la période de référence (E5-4-31a)	3 077 541 t	2 867 429 t
(b)	Poids des matières biologiques utilisées pour fabriquer les produits et services de l'Entreprise qui sont issus de sources durables (E5-4-31b)	800 791 t	737 072 t
	Part des matières biologiques utilisées pour fabriquer les produits et services de l'Entreprise qui proviennent de sources durables (E5-4-31b)	26 %	26 %
(c)	Poids des composants secondaires, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires recyclés ou réutilisés utilisés pour fabriquer les produits et services de l'Entreprise (E5-4-31 c)	152 690 t	172 003 t
	Part des composants secondaires, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires recyclés ou réutilisés utilisés pour fabriquer les produits et services de l'Entreprise (E5-4-31 c)	5 %	6 %
TMRR (TAUX DE MATÉRIAUX RENOUVELABLES ET RECYCLÉS)		31 %	32 %

Les métriques ci-dessus sont calculées pour le périmètre pneus. La méthode de calcul est la suivante :

- (a) Poids total des matières premières réceptionnées sur la période considérée (du 1^{er} janvier au 31 décembre).
- (b) Poids et pourcentage de matière **renouvelable** sur la même période, calculés en faisant la somme, pour toutes les matières premières réceptionnées, du poids de matière renouvelable contenue dans chacune des matières premières. Pour chacune des matières premières, la valeur du pourcentage de matière renouvelable est une auto-déclaration du fournisseur, tracée dans un document écrit, vérifiée et validée en interne.
- (c) Poids et pourcentage de matière **recyclée** sur la même période, calculés en faisant la somme, pour toutes les matières premières réceptionnées, du poids de matière recyclée contenue dans chacune des matières premières. Pour chacune des matières premières, la valeur du pourcentage de matière recyclée est une auto-déclaration du fournisseur, tracée dans un document écrit, vérifiée et validée en interne.

Les définitions utilisées par le Groupe pour les matières renouvelables et recyclées sont alignées avec la norme ISO 14021-2016.

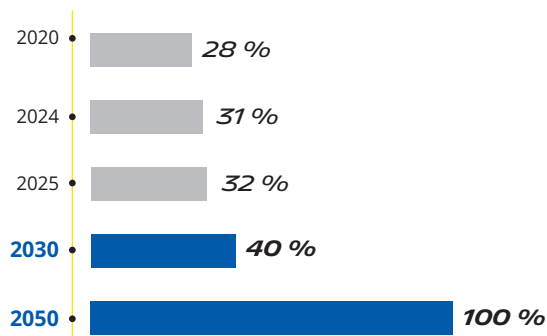
L'intention du Groupe est de privilégier la présence effective des matières renouvelables ou recyclées dans les lots de matières premières achetées. Pour cette raison, les services achats recourent autant que possible aux chaînes de traçabilité de type « segregated » ou « controlled blending », telles que décrites dans la norme ISO 22095-2020.

Dans ce cadre, le Groupe a pour ambition d'utiliser 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés en 2050, et un engagement d'atteindre 40 % en 2030.

(1) SASB TR-AP-440a.1 : « Les matériaux critiques sont définis comme des matériaux à la fois essentiels dans leur usage et soumis aux risques d'approvisionnement, et font référence d'une manière générale à certains minerais et aux terres rares. Ce type de matériaux est très peu présent dans les pneumatiques. Ils sont gérés conformément au dispositif de gestion des risques d'approvisionnement ».

Cette ambition est mesurée via l'indicateur « **taux de matériaux renouvelables et recyclés** » (TMRR), calculé sur le périmètre de production des pneus. Cet indicateur donne le ratio entre la masse de matières renouvelables et recyclées réceptionnées d'une part et la masse totale de matières premières réceptionnées d'autre part. Il permet de suivre la réduction de consommation de matières premières ainsi que l'augmentation de la circularité de nos matériaux. L'évolution du TMRR est la suivante depuis sa mise en place :

POURCENTAGE DE MATIÈRES RENOUVELABLES ET RECYCLÉES



En 2025, le taux de matériaux renouvelables et recyclés atteint 32 % (+ 1 point par rapport à 2024). Comparativement à 2024, l'effet mix est quasiment neutre (pourcentage similaire de caoutchouc naturel dans nos achats de matières premières), tandis que l'effet performance apporte un gain de 1 point (augmentation du pourcentage de matériaux renouvelables ou recyclés autres que le caoutchouc naturel). Le Groupe poursuit l'amélioration de son indicateur conformément à sa feuille de route et reste confiant dans l'atteinte de son engagement de 40 % de matériaux renouvelables et recyclés en 2030. La structuration progressive du marché de ces matériaux et sa montée en maturité soutiennent la dynamique prévue et sécurisent la trajectoire du Groupe.

La deuxième cible du Groupe concerne l'éco-conception. Depuis 2024, 100 % des nouvelles gammes de pneumatiques radiaux du Premium au Tier 3 sont éco-conçues avec l'aide de l'analyse de cycle de vie. Cet objectif constitue une étape vers l'ambition 2030 d'éco-concevoir tous les produits et solutions du Groupe. Ces cibles sont volontaires.

4.6.4.2 Flux de ressources sortants

Pérennité des produits

Michelin conçoit depuis de nombreuses années des produits selon les principes de l'économie circulaire. Ainsi les offres de recirculage et de rechapage permettent de prolonger la durée de vie des carcasses des pneumatiques tout en réduisant l'apport de matières premières⁽¹⁾.

Les pneus MICHELIN sont conçus pour garantir des performances optimales du premier au dernier kilomètre, un aspect fondamental pour assurer la sécurité et la durabilité des produits. En 2019, l'Entreprise a activement soutenu une initiative européenne visant à établir un seuil minimum de sécurité pour les pneus usés, témoignant de son engagement en matière de sécurité routière (voir section 4.10.3.2).

Réparabilité des produits

La réparabilité des pneus dépend de plusieurs facteurs, notamment l'emplacement et la gravité des dommages, ainsi que l'état général du pneu. Actuellement, aucun système de classement spécifique n'est en place pour évaluer la réparabilité des pneumatiques.

Part de contenu recyclable des produits et de leurs emballages

Le pneumatique est composé de granulats de caoutchouc, de câbles métalliques et de fibres textiles. La recyclabilité du pneumatique et de ses composants est un fait connu, confirmé par des sources académiques et scientifiques, et par les hypothèses retenues dans les normes et réglementations internationales⁽²⁾ encadrant la recyclabilité des véhicules et de leurs composants. Les projets européens BlackCycle et WhiteCycle le démontrent. Le projet BlackCycle⁽³⁾ aborde le recyclage des granulats de caoutchouc en boucle fermée pour fabriquer de nouveaux pneus, tandis que WhiteCycle⁽⁴⁾ explore des solutions innovantes pour le recyclage des textiles. Quant aux parties métalliques, elles sont réutilisées depuis longtemps dans les filières métallurgiques traditionnelles. Sur cette base, comme pour 2024, le Groupe publie 100 % de contenu recyclable des pneumatiques.

Concernant les emballages, leur nombre est peu significatif et en conséquence, leur part de contenu recyclable n'est pas applicable.

(1) Voir la section 4.6.3.2.1 *Le rechapage* dans ce document.

(2) Voir Directive 2005/64/CE – Annexe I (point 6) : « Aux fins des calculs, les pneus sont considérés comme recyclables », en s'appuyant sur la méthode ISO 22628:2002 pour le calcul des taux de réutilisation, recyclage et valorisation ; Règlement UNECE n°133 : exigences harmonisées « 3R » (Réutilisation, Recyclage, Valorisation) et utilisant la norme ISO 22628 pour les calculs ; ISO 22628:2002 : à l'étape de pré-traitement (cf. § 5.3.1 de la norme), les pneus sont inclus parmi les composants considérés réutilisables ou recyclables aux fins réglementaires.

(3) Voir la section 4.6.3.2.4 *Projet BlackCycle*, et la base de données Cordis – EU les rapports sur le projet BlackCycle dans le cadre du programme de recherche Horizon 2020, en particulier le rapport « CBA of the BlackCycle value chain ».

(4) Voir la section 4.6.3.2.5 *Projet WhiteCycle*, et la base de données Cordis – EU les rapports sur le projet WhiteCycle dans le cadre du programme de recherche Horizon 2020.

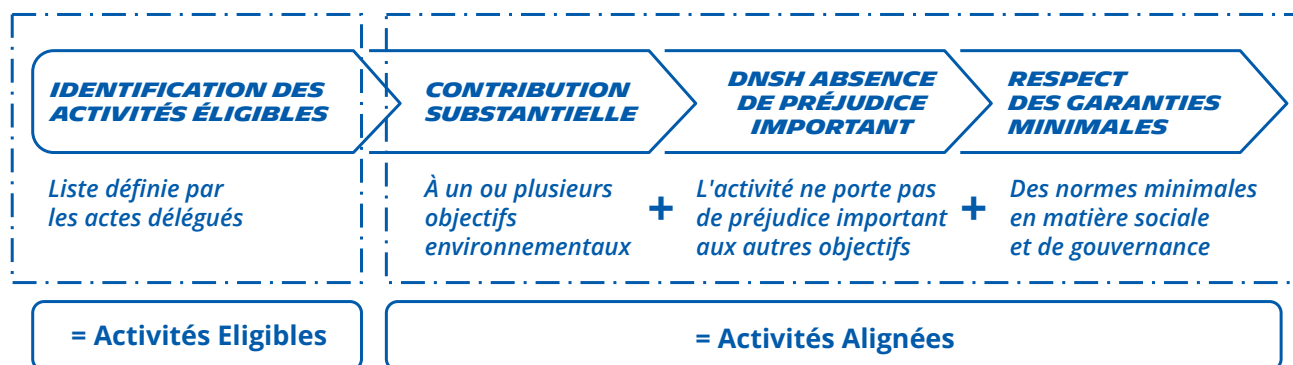
4.7 TAXONOMIE EUROPÉENNE

4.7.1 INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

Lors de la préparation du reporting Taxonomie pour l'exercice 2025, le nouvel acte délégué publié par la Commission européenne le 4 juillet 2025, visant à simplifier les obligations de reporting, était encore en cours d'adoption. Le Groupe applique donc pour 2025 le même cadre juridique que pour 2024 ⁽¹⁾. Ces textes définissent un référentiel pour encourager les investissements durables, en imposant aux entreprises de publier la part de leurs ventes, CapEx et OpEx contribuant substantiellement aux objectifs environnementaux suivants :

- atténuation du changement climatique (« CCM ») ;
- adaptation au changement climatique (« CCA ») ;
- protection et utilisation durable de l'eau et des ressources aquatiques et marines (« WTR ») ;
- transition vers une économie circulaire (« CE ») ;
- prévention et contrôle de la pollution (« PPC ») ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (« BIO »).

Afin d'analyser la contribution de ses activités aux objectifs environnementaux, le Groupe a suivi les 4 étapes suivantes :



4.7.2 ANALYSE D'ÉLIGIBILITÉ

4.7.2.1 Périmètre de reporting 2025

Les entreprises doivent publier la part de leurs activités économiques éligibles ainsi que la part alignée aux six objectifs environnementaux ci-dessus. Le Groupe a réalisé une analyse multi-objectifs pour ses activités de fabrication de pneumatiques selon plusieurs objectifs environnementaux : atténuation du changement climatique (*climate change mitigation* – CCM) et adaptation au changement climatique (*climate change adaptation* – CCA).

Les ventes, les dépenses d'investissements et dépenses d'exploitation considérées pour l'établissement de ce rapport couvrent l'ensemble des activités du Groupe sur un périmètre mondial correspondant au périmètre de consolidation financier, conformément aux prescriptions de l'acte délégué. La période de reporting s'étend du 1^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2025.

Du fait de la nécessaire connectivité avec les états financiers IFRS, les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable sont de fait exclues du calcul des ratios définis par l'acte délégué du règlement Taxonomie. Par conséquent, seules les sociétés contrôlées intégrées globalement dans le périmètre de consolidation du Groupe sont prises en compte dans le calcul des indicateurs ventes, dépenses d'investissements et dépenses d'exploitation (sur le périmètre de consolidation, voir la note des états financiers publiée au chapitre 5 de ce DEU).

(1) Ce cadre repose sur le règlement européen 2020/852 (Taxonomie) et ses actes délégués (Climat : règlements (UE) 2021/2139 et 2023/2485 ; Environnement : règlement (UE) 2023/2486).

4.7.2.2 Identification des activités éligibles en 2025

Activité CCM & CCA 3.6 – Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone

Comme précisé les années précédentes, l'activité de « Fabrication et rechapage de pneumatiques » (code NACE C2211) ne fait pas partie des activités économiques listées dans la taxonomie avec des critères spécifiques, malgré le fait que l'industrie du pneumatique puisse participer à l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ciblée par l'ensemble du secteur des transports.

Ainsi, Michelin a sélectionné l'activité économique « 3.6 Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone » comme activité de rattachement. Cette activité regroupe les « *technologies de fabrication visant à obtenir des réductions substantielles des émissions de gaz à effet de serre dans d'autres secteurs de l'économie. Les activités économiques de cette catégorie pourraient être associées à plusieurs codes NACE dont le C22 (...) conformément à la classification statistique des activités économiques établie par le règlement (CE) n° 1893/2006* ». Ainsi, son activité de fabrication de pneumatiques, contribue aux deux objectifs environnementaux CCM et CCA.

Facteur de réduction des émissions de gaz à effet de serre : la résistance au roulement

Dans l'attente de clarification de la part de la Commission européenne, et en s'appuyant sur le considérant (10) du règlement délégué (UE) 2023/2485, le Groupe s'appuie sur la **résistance au roulement** des pneumatiques comme **critère d'examen technique** pour l'activité 3.6.

La réglementation européenne sur l'étiquetage des pneumatiques (UE 2020/740) assure la mesure objective de la performance du pneumatique en termes de résistance au roulement avec un processus validé par l'UE (méthodes d'essais et procédure d'alignement des laboratoires de test), dont les résultats sont consignés dans la base EPREL de la Commission européenne. Pour les produits vendus en dehors de l'Europe, la grande majorité fait également l'objet d'une évaluation de résistance au roulement ce qui permet d'intégrer la part des ventes hors Europe répondant aux mêmes critères. Comme les années précédentes, les pneumatiques pour véhicules de Tourisme, Camionnettes et

Poids Lourds répondant aux quatre premières classes de résistance au roulement [A, B, C et D] sont considérés comme éligibles à l'activité 3.6 au titre de l'objectif de la contribution à l'atténuation du changement climatique. Les pneumatiques de classe « E », la moins performante, ne sont pas éligibles.

Le Groupe a étudié l'objectif « adaptation au changement climatique » en ce qui concerne l'activité 3.6. Les CapEx contribuant spécifiquement à l'adaptation au changement climatique sont ainsi éligibles, mais sont encore à ce jour non significatifs (voir, néanmoins, section 4.2 *Changement climatique* (E1)). Cette conclusion n'a pas d'impact sur les indicateurs.

Activité CE 5.1 – Réparation, remise en état et remanufacturation

Les activités de rechapage (notamment la prestation de services de rechapage) des véhicules poids lourds, à l'exclusion des activités de rechapage qui font l'objet d'une licence accordée par le Groupe (ex. RECAMIC en Europe) ou d'une franchise (ex. Michelin Retread Technologies en Amérique du Nord)⁽¹⁾, sont considérées comme éligibles à l'objectif de transition vers une économie circulaire, selon l'acte délégué C(2023)3851 du 27 juin 2023 sur les objectifs environnementaux.

Activité CCM 8.2 – Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GHG

Les activités « Connected Services » regroupent les sociétés Masternaut, Sascar, et Nextraq. Ces activités de solutions connectées placent la réduction de la consommation de carburant des clients au cœur de leurs offres, par exemple via des solutions d'optimisation des trajets ou du mode de conduite des chauffeurs. Ces activités sont ainsi éligibles au titre de l'objectif « atténuation du changement climatique ».

Activité CCM & CCA 7.2 – Rénovation de bâtiments existants

Les travaux de rénovation des bâtiments tertiaires dont l'objectif est de favoriser l'efficacité énergétique sont éligibles à l'objectif CCM (atténuation du changement climatique). Cependant, l'activité reste non matérielle au regard des investissements du Groupe.

(1) Car dans ces derniers cas, le vendeur des pneumatiques rechapés n'est pas Michelin.

4.7.2.3 Conclusion sur les activités éligibles en 2025

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des activités du Groupe identifiées comme éligibles (hors activités des coentreprises et des entreprises associées) ventilées selon l'objectif environnemental impacté⁽¹⁾ :

Taxonomie européenne	Contribution substantielle à un des objectifs environnementaux			Valeurs reportées		
	Atténuation	Adaptation	Économie circulaire	Ventes nettes	CapEx	OpEx
3.6 Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	X			X	X	
		X			X ⁽¹⁾	
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réduction des émissions de gaz à effet de serre	X			X	X	
5.1 Réparation, remise en état et remanufacturation			X	X	X	
7.2 Rénovation de bâtiments existants	X	X			X ⁽¹⁾	

(1) L'activité est non reprise dans les valeurs chiffrées de l'annexe C du rapport de durabilité, car non significative.

Analyse des activités du Groupe non éligibles

Sur la base de l'analyse des textes, certaines activités du Groupe ont potentiellement un impact positif sur l'environnement, mais ne satisfont pas aux critères d'éligibilité définis par la taxonomie européenne aujourd'hui :

- les investissements en faveur de l'électrification des procédés en lien avec le plan de décarbonation du Groupe ;
- certaines catégories de pneus (pneus pour engins agricoles, miniers, avions et véhicules à deux roues) qui ne sont pas couvertes par une réglementation étiquetage ;
- activités « Tire-as-a-service » : des services et des solutions optimisant l'usage et la gestion des flottes de

véhicules réduisant la consommation de carburant et autres sources d'énergie comme la gestion des flottes par exemple. Cette activité n'est pas considérée comme éligible à la taxonomie (activité CE 5.5) car elle ne satisfait pas le critère d'éligibilité lié à la conservation de la propriété du produit.

Michelin n'a pas identifié d'activités éligibles aux trois autres objectifs de la taxonomie européenne, à savoir l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines, la prévention et la réduction de la pollution ainsi que la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes

4.7.2.4 Variation du reporting des activités éligibles entre 2024 – 2025

Sur les mêmes activités que 2024 (3.6, 5.1 et 8.2), le Groupe publie en 2025 :

- une part éligible des ventes de 53 % (53 % en 2024) ;
- une part éligible des CapEx de 62 % (55 % en 2024).

En 2025, le Groupe ne publie pas l'indicateur OpEx, bénéficiant de l'exemption prévue par l'article 8 du règlement Taxonomie en raison de sa faible matérialité.

(1) Les tableaux détaillés de ces indicateurs exigés par l'acte délégué (UE) 2021/2178 concernant le contenu et la présentation des informations de la taxonomie sont présentés dans l'Annexe C du rapport de durabilité.

4.7.3 ANALYSE D'ALIGNEMENT

Michelin a réalisé son analyse d'alignement sur l'exercice 2025, dont les modalités sont précisées ci-dessous. Des informations concernant les garanties minimales sont présentées dans les parties du rapport de durabilité concernant les droits humains, l'éthique des affaires et la prévention de la corruption.

Activité CCM & CCA 3.6 « Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone » et activité CE 5.1 « Réparation, remise en état et remanufacturing »

Le groupe Michelin accorde une attention particulière à la problématique de la pollution, notamment dans le cadre de ses opérations et activités de production (voir chapitre Pollution E2 du rapport de durabilité).

Le critère DNSH (*Do No Significant Harm*), relatif aux substances chimiques, s'applique aux deux activités CCM & CCA 3.6 et CE 5.1 (cf. Annexe C du règlement délégué (UE) 2021/2139). Cette exigence intègre, dans ses critères, l'analyse des substances chimiques visées à l'article 57 du règlement (CE) n°1907/2006, répertoriées dans la base de données de l'*Inventaire Classification & Labelling*. Michelin ne peut évaluer de manière réaliste et fiable le respect de ce dernier critère. En effet, ce critère présente des limites

importantes : un nombre de substances jugé disproportionné, un inventaire *Classification & Labelling* en constante évolution et difficilement exploitable, ainsi que des références à des classifications harmonisées et non harmonisées. Par la suite, comme en 2024, Michelin ne peut valider le respect de ce critère DNSH sur les substances chimiques.

L'alignement d'une activité, selon le principe de la taxonomie, repose sur le respect cumulatif des trois conditions fondamentales : contribution substantielle à l'objectif environnemental, respect des critères DNSH et respect des garanties minimales sociales. **Ne pouvant satisfaire le critère DNSH, l'alignement des activités CCM & CCA 3.6 et CE 5.1 reste nul en 2025.**

Activité CCM 8.2 « Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GHG »

Comme pour l'année précédente, le Groupe ne publie pas de part alignée de cette activité pour les deux raisons suivantes : (1) la matérialité de l'activité n'est pas jugée suffisante (< 3 % du chiffre d'affaires), et (2) l'absence de donnée disponible permettant de démontrer l'alignement avec le critère défini par la taxonomie européenne⁽¹⁾.

04

(1) Voir, au sujet de la matérialité, Communication de la Commission du 20 octobre 2023 (C/2023/305), question et réponse n° 13.

4.7.4 PRINCIPES DE CALCUL ET TABLEAUX

Les paragraphes ci-dessous détaillent les principes retenus pour le calcul des 3 indicateurs attendus par la taxonomie européenne.

4.7.4.1 Indicateur Ventes

Concernant l'éligibilité de l'activité CCM 3.6, sont prises en compte les ventes de pneus de catégories Tourisme, Camionnette et Poids lourd dont le niveau de résistance au roulement est de niveau A à D. Ces ventes sont rapportées aux ventes consolidées du Groupe, telles qu'elles apparaissent dans les états financiers consolidés (voir compte de résultat consolidé en chapitre 5 de ce DEU), pour calculer le pourcentage de ventes éligibles.

Le ratio d'éligibilité sur l'activité CE 5.1 est le rapport entre les ventes relatives aux activités de rechapage des véhicules poids lourds (comme précisé section 4.7.2.2 ci-dessus) rapportées aux ventes annuelles consolidées du Groupe. De même, le calcul d'éligibilité de l'activité CCM 8.2 porte sur les ventes des sociétés Masternaut, Sascar, Nextraq (voir section 4.7.2.2 ci-dessus) ramenées aux ventes annuelles consolidées du Groupe.

4.7.4.2 Indicateur Dépenses d'investissements (CapEx)

La taxonomie européenne définit les méthodes de calcul des ratios d'alignement. Par analogie, le Groupe reporte les dépenses d'investissement éligibles qui peuvent être :

- associées avec les ventes éligibles de l'activité ;
- associées à un plan d'investissement permettant d'étendre les activités éligibles ou de transformer des activités éligibles en activités alignées dans un délai de 5 ans, ou 10 ans maximum si cela est justifié eu égard à l'activité concernée ;
- des dépenses d'investissements individuels qui ne sont pas associées à une activité destinée à être commercialisée par le Groupe.

Certaines dépenses d'investissement du Groupe sont directement affectées à chaque activité (par exemple, les investissements d'introduction de technologies visant à

améliorer la résistance au roulement des produits pneumatiques). Pour les autres dépenses d'investissement (investissement dans des infrastructures communes à plusieurs activités ou dans des unités de production de semi-finis desservant plusieurs activités), le Groupe utilise une méthode d'allocation fondée sur la consommation par chaque activité des actifs concernés. Les dépenses d'investissements déclarées pour une activité donnée sont donc la somme des dépenses d'investissements qui lui sont directement affectées et des dépenses d'investissement indirectes qui lui sont allouées desquelles sont exclues les dépenses d'investissement de nature « siège ». Dans le cas où certaines dépenses d'investissement seraient associées à une activité non commercialisée par le Groupe, ces dépenses seraient déclarées séparément pour éviter un double comptage.

4.7.4.3 Indicateur Dépenses d'exploitation (OpEx)

En 2025, les OpEx retenus (coûts directs non capitalisés) incluent R&D, rénovation des bâtiments, maintenance, réparations, loyers court terme et autres dépenses d'entretien des actifs. Ces OpEx représentent 8 % des dépenses d'exploitation totales du Groupe (voir 5.2 Comptes consolidés). Compte tenu de la faible matérialité

de cet indicateur, le Groupe applique l'exemption de reporting prévue à l'article 8 du règlement Taxonomie. .

Les tableaux (chiffres d'affaires, CapEx, OpEx) liés au reporting taxonomie se trouvent en annexe C de ce rapport de durabilité.

ENJEUX SOCIAUX

4.8 PERSONNEL DE L'ENTREPRISE (S1)



**TROIS QUESTIONS À PIERRE-ALEXANDRE ANSTETT,
RESPONSABLE CENTRE D'EXPERTISE (COE) LEADERSHIP &
COHÉSION, DIRECTION CORPORATE DU PERSONNEL**

« La responsabilité de Michelin est de s'assurer que le Groupe fasse office de « havre de paix », que chacune et chacun puisse franchir le seuil de l'usine ou la porte de bureau en toute quiétude »

Quels sont les plus grands enjeux sociaux actuels pour Michelin ?

Michelin ne saurait évoluer dans une bulle et doit faire face aujourd'hui aux changements climatiques, aux bouleversements géopolitiques et aux lignes de fracture qui caractérisent les sociétés à travers le monde. La responsabilité de Michelin est de s'assurer que le Groupe fasse office de « havre de paix », que chacune et chacun puisse franchir le seuil de l'usine ou la porte de bureau en toute quiétude et soit pleinement mobilisé au service du Groupe. C'est ainsi que nous portons la plus grande attention au bien-être des salariés : en tant qu'employeur responsable nous devons veiller à ce que tout le monde puisse s'épanouir dans son poste et dans son environnement de travail. Dès lors, en 2025 nous constatons que le taux d'engagement des salariés demeure à haut niveau : dans l'enquête « Avancer Ensemble » 2025, 90 % de nos collègues font état de leur fierté de travailler pour Michelin. Cette fierté est une richesse et une responsabilité auxquelles nous répondons par des efforts sans cesse renouvelés d'attraction et de rétention de nos talents.

Quels sont vos principaux objectifs en matière de santé et sécurité des personnes ?

Veiller à la santé et à la sécurité des personnes s'agit avant tout d'un impératif moral, mais aussi d'un levier clé de performance. Chacun doit se sentir en sécurité dans son poste de travail, à la fois pour son bien-être physique et mental, mais aussi pour être en mesure de répondre efficacement aux tâches qui sont les siennes. Cela passe, naturellement, par la prévention, en mettant à disposition un environnement de travail le plus adapté possible ; c'est tout le sens des efforts continus en matière d'ergonomie et de QVT (qualité de vie au travail). Les efforts constants en matière de santé et sécurité des personnes sont chiffrés : en 2025, l'indicateur d'accidentologie du Groupe (TRIR – Total Recordable Injury Rate) s'est amélioré en reculant de 0,53 point par rapport à 2024.

Quels sont les leviers que vous activez pour vous assurer de la cohésion sociale ?

Nous devons veiller scrupuleusement à ce que tous nos salariés puissent exprimer au maximum leurs talents. Pour cela, l'esprit d'équipe et l'intelligence collective sont primordiaux. À cette fin, nous faisons en sorte que toutes les diversités puissent s'exprimer et s'épanouir à travers de leviers divers en matière de recrutement et de promotion interne ou encore en s'assurant que chacun puisse partager son opinion en toute sécurité, sans crainte de représailles (*safe space*). Nous promouvons la diversité, l'équité et l'inclusion dans toutes ses formes, en suivant par exemple l'internationalisation du management, la diversité de genre ou encore la promotion sociale.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève



S1 – EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

Attraction et rétention des talents

Dégradation de la marque employeur et rotation des talents, manque de talents sur le marché



Risque

Des problèmes de rotation des talents peuvent survenir en raison de la nature de l'industrie (fonctionnement des usines dans de nombreux cas 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) et en raison de la situation géographique des usines Michelin.

Santé, sécurité et bien-être des travailleurs

Décès, handicaps et blessures



Impact négatif

Dans tous les établissements du Groupe – tertiaire, industriel, recherche, logistique ou distribution – les personnels peuvent être exposés à des risques d'accidents impliquant des installations mécaniques ou électriques, la manutention de matériaux et de produits finis, de produits chimiques, d'outillage ou de déplacements dans les ateliers. Ces risques peuvent éventuellement entraîner des blessures plus ou moins graves. Les accidents de la route lors de déplacements professionnels font également partie des risques identifiés.

Maladies professionnelles dues à l'utilisation de produits chimiques, de substances nocives, y compris les substances préoccupantes et les substances extrêmement préoccupantes



Impact négatif

Dans l'industrie du pneu, plusieurs éléments potentiellement dangereux sont utilisés, ainsi que des substances préoccupantes ou très préoccupantes. Le personnel impliqué dans des opérations de recherche ou de fabrication peut être confronté aux risques d'exposition à des produits chimiques qui, s'ils ne sont pas contrôlés, pourraient à terme entraîner des maladies. Cela pourrait concerner certains produits et substances qui entrent dans la composition des pneus, ainsi que certaines molécules qui sont parfois présentes dans les fumées de procédé.

Protection sociale

Un salaire décent et une protection sociale de base



Impact positif

Des salaires et une protection sociale adéquats pour les employés de Michelin partout dans le monde.

Introduction

La raison d'être du groupe Michelin consiste à « offrir à chacun une meilleure façon d'avancer ». Cette mission fédère l'ensemble des collaborateurs autour d'initiatives individuelles et collectives, au service des ambitions stratégiques du Groupe à l'horizon 2030.

Michelin a toujours accordé une attention particulière au bien-être de ses collaborateurs, le respect des personnes

constituant l'un des principes fondamentaux de l'Entreprise. Aujourd'hui, le Groupe affirme avec une détermination renouvelée sa responsabilité à l'égard de l'ensemble de ses parties prenantes. De fait, la performance globale est indissociable de l'épanouissement des employés et de la qualité du dialogue social.

4.8.1 UNE STRATÉGIE ANCRÉE DANS L'ENGAGEMENT DES PERSONNES

Afin de mener à bien la stratégie du Groupe, il est essentiel que chaque salarié puisse s'épanouir au sein de Michelin, tant sur le plan professionnel – à travers l'acquisition de compétences et le développement du leadership – que sur le plan personnel, en bénéficiant d'un travail porteur de sens, d'une protection effective de sa sécurité et de sa santé, ainsi que de la garantie d'égalité des chances, indépendamment de l'origine sociale, du genre, de l'âge, de l'origine ethnique, de l'orientation sexuelle, des convictions religieuses, du handicap ou de l'apparence physique.

Dans ce contexte, la mesure régulière de l'engagement des employés, notamment via l'enquête annuelle « Avancer Ensemble » (voir 4.8.3 ci-dessous), ainsi que le maintien d'un dialogue social constructif et inclusif, constituent des leviers fondamentaux pour assurer la réussite de cette stratégie et garantir une performance durable. C'est aussi dans cet esprit qu'est promu l'actionnariat salarié qui représente un pilier important de la stratégie d'engagement du Groupe (voir 4.8.4.3 ci-dessous).

L'ensemble des politiques relatives aux relations avec les employés intègre les différentes dimensions du droit international⁽¹⁾ et s'inspirent directement des valeurs éthiques qui fondent l'identité de Michelin.

(1) Les conventions fondamentales de l'OIT, les Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme, et la Déclaration universelle des droits de l'homme. Ils sont aussi issus de nombreuses séances de travail réalisées avec l'UN Global Compact et d'autres organismes spécialisés sur ces sujets.

4.8.2 LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE À TRAVERS UN CORPS DE POLITIQUES ET LE MODÈLE DE LEADERSHIP « ICARE »

La stratégie relative au personnel du Groupe relève de la responsabilité de la Direction Corporate du Personnel, placée sous l'autorité du Directeur du Personnel, membre du Comité Exécutif du Groupe. Cette Direction a pour mission de définir les politiques en matière de gestion des ressources humaines, d'en garantir la mise en œuvre effective et d'apporter son expertise à l'ensemble des entités du Groupe. Le déploiement de cette stratégie s'appuie sur un ensemble structurant de sept politiques,

conçues pour promouvoir la cohésion et l'équité, dans le respect des personnes et des faits, renforcer l'attractivité de Michelin, assurer une employabilité durable pour l'ensemble des collaborateurs, et garantir la conformité du Groupe aux réglementations en vigueur ainsi qu'aux normes internationales applicables. L'articulation entre ces politiques et les impacts et risques identifiés lors de l'analyse double matérialité ainsi que les gouvernances associées est présentée ci-dessous :

Impacts, risques et opportunités				
Attraction et rétention des talents	Salaire décent et socle de protection sociale	Santé et sécurité du personnel de l'Entreprise	Politiques	Gouvernances
			1. Recrutement	Cohésion sociale
			2. Développement des personnes	Cohésion sociale
			3. Rémunération et protection sociale des personnes et des équipes	Cohésion sociale
			4. Diversité, équité et inclusion (DEI)	Cohésion sociale
			5. Relations employés	Comité d'Entreprise Européen (CEEM)
			6. Santé, sécurité, qualité de vie au travail	SSP (Santé, sécurité des personnes)
			7. Anti-harcèlement	Droits Humains/ Comité d'Éthique

Ces prescriptions internes sont accompagnées depuis quelques années d'un modèle de leadership nommé « ICARE » (I pour « Inspiring », C pour « Create Trust », A pour « Awareness », R pour « Results » et E pour « Empowerment »). Ce modèle vise à assurer une responsabilisation collective pour que tous les collaborateurs agissent en leaders, quel que soit leur niveau de responsabilité dans l'Entreprise.



4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Le Groupe entretient en continu un dialogue ouvert et transparent avec l'ensemble de ses collaborateurs. De fait, l'engagement des personnes et des équipes représente l'un des principaux facteurs différenciants de Michelin, contribuant de manière significative à l'excellence opérationnelle et à l'atteinte des objectifs de l'Entreprise. Cette dynamique favorise également la responsabilisation des équipes impliquées et participe à l'attractivité du Groupe en tant qu'employeur.

L'enquête « Avancer Ensemble », un levier clé du dialogue employeur/employé

Facteur clé de succès pour l'Entreprise, le niveau d'engagement est suivi à travers l'enquête annuelle et mondiale « Avancer Ensemble ». Celle-ci permet à chaque employé de s'exprimer librement sur la manière dont l'Entreprise déploie sa stratégie, et les résultats sont un levier clé pour mesurer la qualité managériale à tous les niveaux du Groupe. Les résultats permettent également d'assurer un dialogue constructif avec les salariés.

L'évolution positive du taux d'engagement à long terme témoigne des efforts visant à instaurer un environnement de travail stimulant et inclusif. Calculé sur la base de quatre questions spécifiques incluses dans l'enquête « Avancer Ensemble », il est passé de 80 % en 2019 à 84,4 % en 2025 (en très léger repli de 0.3 point par rapport à 2024), se rapprochant ainsi de la cible de 85 % fixée pour 2030.

Une Gouvernance mondiale assurant un dialogue avec des représentants des salariés

Michelin s'attache à maintenir un dialogue social ouvert, transparent et constructif, reconnu comme un levier essentiel de performance durable. À cet effet, les managers bénéficient d'une formation spécifique portant sur le cadre légal régissant les relations sociales. Le dialogue social vise à intégrer les idées et points de vue des collaborateurs, leur permettant de s'exprimer librement à tous les niveaux de l'organisation : sites, pays, régions. Ce dialogue s'exerce dans le respect strict des principes de liberté syndicale et de négociation collective, sans discrimination. Les informations transmises aux partenaires sociaux sont partagées et négociées dans le respect des obligations légales propres à chaque pays, une attention particulière étant portée aux contextes où la culture ou la législation ne favorise pas la concertation avec le personnel.

Deux instances structurantes incarnent cette dynamique de partage et de concertation :

- le « **Comité d'Entreprise Européen** » (CEEM). Instauré en 1999, il se réunit deux fois par an en séance plénière. Il assure une mission d'information et de consultation, abordant systématiquement les orientations stratégiques du Groupe, les résultats financiers, les faits marquants du semestre écoulé, les principaux indicateurs en matière de santé, sécurité, environnement et prévention, ainsi que l'évolution des effectifs. Un travail a démarré en 2025, animé par le bureau du CEEM, concernant la refonte des statuts et l'élargissement des sujets pouvant faire l'objet de travaux au sein du Comité. La présidence du CEEM est assurée par le Directeur du Développement Social du Groupe et le secrétariat par un élu désigné par ses pairs ;
- le « **Comité Monde** ». Créé en 2020 en partenariat avec la fédération syndicale internationale IndustriAll, et animé par la Direction du Développement Social, il est composé de représentants de divers pays et se réunit annuellement en plénière. Il a pour vocation de partager,

en toute transparence, les résultats et orientations stratégiques du Groupe avec l'ensemble des pays où Michelin est implanté, et de contribuer aux politiques fondamentales d'accompagnement des transformations du Groupe (compétitivité, protection sociale, diversité, inclusion, handicap, développement durable).

L'ensemble des démarches de dialogue est placé dans le cadre de la politique « **Relations avec les employés** », sous la responsabilité de la Direction Corporate du Personnel.

Dans une volonté de renforcer la pertinence du dialogue social sur l'ensemble de ses territoires d'implantation, Michelin adhère, depuis 2017, à l'initiative internationale *Global Deal*. Cette initiative co-pilotée par l'OCDE et l'OIT (Organisation internationale du Travail) permet aux partenaires de s'engager volontairement à renforcer le dialogue social à tous les niveaux et reflète la volonté du Groupe d'en faire un levier efficace de co-construction.

L'engagement de Michelin en matière de droits humains

Un dialogue social de qualité ne saurait se concevoir sans s'appuyer sur les principes fondateurs relatifs aux droits humains. Dans ce contexte, et depuis 2010, le groupe Michelin est signataire du Pacte mondial des Nations unies et s'attache à intégrer les principes de ce pacte dans l'ensemble de ses opérations mondiales, tout en veillant à leur conformité avec les législations locales. Ainsi, le Groupe adhère pleinement aux principes internationaux relatifs aux droits de l'homme ainsi qu'aux principales conventions internationales. Cet engagement se manifeste également par le soutien actif aux Principes directeurs de l'OCDE et de l'ONU concernant les entreprises multinationales et les droits de l'homme, ainsi que par le respect strict des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT), notamment en matière de liberté d'association, de droit à la négociation collective, d'élimination des discriminations dans l'emploi et la profession, d'absence de travail forcé et de travail des enfants, et de droit à un environnement de travail sûr et sain.

La politique et la stratégie du Groupe en matière de droits humains sont encadrées par une gouvernance dédiée, la Gouvernance Droits Humains, qui se réunit deux fois par an sous la présidence du Directeur du Service du Personnel du Groupe et la co-présidence de la Directrice de l'Engagement et des Marques.

4.8.4 PROTECTION SOCIALE, SANTÉ ET SÉCURITÉ, ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS : 3 AXES MAJEURS DE LA STRATÉGIE

4.8.4.1 Le salaire décent et la protection sociale

La certification « Fair Wage Network »

La promesse que chacun de ses salariés puisse bénéficier d'une rémunération lui permettant de vivre dignement avec sa famille est enraciné depuis longtemps dans les valeurs de Michelin.

Les programmes « Salaire Décent » et « Socle Universel de Protection Sociale », déployés progressivement depuis 2023, ont été bâtis dans l'objectif d'assurer que tous les salariés du Groupe en bénéficient, quel que soit leur lieu de résidence. Ils favorisent ainsi le développement des équipes dans la durée et contribuent à l'attractivité de l'Entreprise et la rétention du personnel. De fait, la rémunération d'un salarié doit permettre à une famille avec deux parents et deux enfants de subvenir à ses besoins essentiels, de se constituer une épargne de précaution et d'acquérir des biens de consommation considérés comme standards à l'échelle du niveau de vie du pays. Cette rémunération décente est majoritairement supérieure au salaire minimum légal défini au sein d'un pays.

Pour mettre en œuvre cet engagement, Michelin a travaillé avec l'ONG *Fair Wage Network*, un organisme indépendant, spécialiste de la question du « living wage » et dont la méthodologie est reconnue notamment par IDH – *The Sustainable Trade Initiative*, ainsi que par nombreuses ONG. Michelin fait ainsi partie des entreprises pionnières à avoir obtenu la certification « Living Wage Global Employer »⁽¹⁾ du *Fair Wage Network* en février 2024, et Michelin est certifié depuis cette date.

La politique de salaire décent du Groupe est intégrée dans la politique « Rémunération et protection sociale des personnes et des équipes ». Elle est accompagnée d'un référentiel expliquant la méthodologie et process d'implantation. Lors de l'acquisition d'une société, cette garantie de rémunération décente est mise en œuvre rapidement, sous 3 ans, sauf cas particulier⁽²⁾.

Depuis toujours, pionnier dans la protection sociale : « Michelin One Care »

Au-delà du salaire décent, le Groupe a mis en œuvre le programme « Michelin One Care », afin d'offrir à tous ses salariés un socle universel de protection sociale grâce auquel ils disposent, en complément des dispositifs légaux et sociaux des différents pays où le Groupe est implanté, d'un ensemble minimum de garanties de protection sociale.

Conçu en 2021, ce programme s'applique à l'ensemble du Groupe. Parmi les mesures qu'il comprend figurent les points suivants :

- **premier pilier : accueil d'un enfant.** L'octroi d'un congé maternité/adoption de 14 semaines minimum et d'un congé paternité de 4 semaines minimum, tous deux rémunérés à 100 % ;
- **deuxième pilier : accès aux soins de santé.** La couverture santé pour hospitalisation et urgences, mais aussi pour soins maternité, consultations et soins ambulatoires ;
- **troisième pilier : protection de la famille en cas de décès.** Le versement d'un capital décès d'au moins un an de rémunération avec une couverture à partir du premier jour du contrat de travail.

Un reflet de leur importance chez Michelin, les programmes des avantages sociaux du Groupe sont placés sous la responsabilité d'une gouvernance dédiée : la *Global Employee Benefits Board* (GEBB). Cette instance est co-présidée par la Direction Corporate Financière et la Direction Corporate du Personnel. Elle a comme mission en particulier de garantir une approche globale et intégrée de l'engagement « benefits » du Groupe et sa bonne prise en compte dans la stratégie et la conduite des opérations, et de valider les évolutions de la politique ou stratégie du Groupe sur les sujets « benefits » et assurer leur respect.

(1) L'expression « living wage » (ou rémunération décente) est celle choisie par la communauté internationale pour évoquer ce sujet, notamment par le Pacte mondial des Nations unies et par l'Organisation internationale du travail. Assurer aux salariés du Groupe une rémunération au moins équivalente au « living wage » est un élément central pour atteindre les Objectifs de développement durable définis dans le Pacte mondial de l'ONU.

(2) Par exemple, lorsque *Fair Wage Network* ne peut fournir de données pour les localités dans lesquelles opère une société, des études spécifiques sur le terrain étant nécessaires.

4.8.4.2 La santé et sécurité des salariés : une priorité absolue dans chaque décision prise

Une stratégie et des politiques cœur

Dans toutes ses activités, le Groupe prend en compte les risques auxquels les personnes peuvent être exposées. Ces risques incluent notamment les accidents ou maladies professionnelles liés aux équipements mécaniques ou électriques, à la manipulation des matériaux et produits finis, à l'utilisation de produits chimiques, d'outillage, ainsi qu'aux déplacements au sein des ateliers. Les accidents de la route lors de déplacements professionnels constituent également un risque identifié. Par ailleurs, dans certains pays où le Groupe est implanté, les collaborateurs peuvent, dans le cadre de leur activité ou lors de missions, être confrontés à des risques sanitaires, d'agression, d'attaque ou d'enlèvement, risques accentués dans les zones présentant une instabilité politique ou des situations sécuritaires dégradées. Afin d'appréhender au mieux ces spécificités, chaque site procède à des analyses de risques, à une cartographie des postes de travail, à l'élaboration de plans d'action annuels ou pluriannuels, ainsi qu'à l'amélioration continue des équipements et des procédés.

La stratégie du Groupe en matière de santé et sécurité du personnel s'articule autour de trois objectifs majeurs :

- accorder la priorité à la protection de la santé et de la sécurité de chaque individu ;
- renforcer l'attractivité et la rétention des talents par une culture de prévention, de surveillance, de sécurité et d'ergonomie cognitive ;
- accompagner la transition de l'Entreprise, de la conformité technologique vers un comportement humain agile dans un environnement automatisé, dit « Entreprise 5.0 ».

Cette stratégie repose sur trois axes structurants :

- la construction d'un écosystème agile et flexible, intégrant les facteurs organisationnels et humains, l'évolution des attentes sociétales et générationnelles, ainsi que l'exploitation stratégique des données jusqu'à l'intelligence artificielle ;
- l'épanouissement des personnes dans leur environnement professionnel, incluant la place de l'humain dans les nouvelles technologies, ainsi que le développement et l'adaptation des compétences ;
- la mise en œuvre de l'intelligence collective, à travers la connexion au monde extérieur, la promotion d'une culture santé et sécurité, et l'analyse des signaux précurseurs pour une sécurité prédictive.

La stratégie du Groupe en matière de santé et sécurité est placée sous la supervision d'une gouvernance dédiée : la Gouvernance Santé et Sécurité des Personnes. Cette instance, présidée par le Directeur du Personnel et le Directeur du Manufacturing, réunit des membres des

Directions Corporate, Opérationnelles et Business, et se réunit deux fois par an afin de définir la politique, les ambitions et la stratégie du Groupe en matière de santé et sécurité. L'approche adoptée privilégie une intégration complète de la santé et de la sécurité, centrée sur l'humain, tout en tenant compte des évolutions technologiques et sociétales. L'objectif poursuivi est de garantir à l'ensemble des collaborateurs un environnement de travail sûr, attractif et épanouissant. La maîtrise des risques s'appuie notamment sur une cartographie précise des risques à l'échelle de l'Entreprise.

Au sein du Groupe, la « Déclaration Santé Sécurité » formalise les principes et ambitions en la matière. Elle est diffusée sur l'ensemble des sites et affichée dans toutes les salles de réunion. Son message central affirme que « chaque personne est unique, sa santé et sa sécurité sont primordiales ».

La politique « Santé, sécurité, qualité de vie au travail », sous la responsabilité de la Direction Corporate Personnel, énonce les principes suivants :

- la sécurité et la santé des personnes priment sur toute autre activité ;
- chaque personne a le devoir de respecter les règles et de faire cesser toute situation à risques. Elle a le droit de ne pas réaliser les interventions pour lesquelles elle n'a pas été formée et validée pour intervenir en sécurité ;
- l'avis du personnel et de ses représentants est pris en considération pour la définition des plans d'actions d'amélioration des conditions de travail ;
- entre les prescriptions du Groupe et les réglementations locales, l'Entreprise respecte les standards les plus protecteurs ;
- l'Entreprise met en œuvre les moyens et les conditions pour préserver durablement l'aptitude au travail, réduire la pénibilité, préserver la santé physique, mentale et sociale, assurer la sécurité et le bien-être de chacun.

Dans la note d'application de cette politique, Michelin s'engage dans toutes ses activités à :

- déployer ses meilleurs efforts pour assurer et faire respecter la sécurité sanitaire de ses employés, du personnel des entreprises extérieures prestataires et des visiteurs ;
- maîtriser l'impact santé de tous ses produits et activités sur les populations riveraines, sur les clients et sur le public ;
- créer les conditions de travail préservant la santé physique et psychique, favorisant l'équilibre de vie et le bien-être des personnes, le maintien de leur aptitude au travail et l'accessibilité des postes de travail au plus grand nombre.

Cette politique est complétée par des dispositifs connexes, tels que la politique « Adaptation aux risques climatiques » (2023), sous la responsabilité de la Direction Corporate de l'Audit, de la Qualité et des Promesses aux Clients, qui prend en compte l'impact des risques climatiques sur la santé physique et mentale, ainsi que la politique « Gestion des risques chimiques » (2022), pilotée par la Direction Corporate Anticipation Prévention Protection, visant à protéger la santé des personnes et l'environnement contre les effets néfastes liés à l'utilisation de produits chimiques.

Ainsi, chaque accident du travail fait l'objet d'une analyse approfondie des causes, couvrant les dimensions techniques, organisationnelles et comportementales, souvent en collaboration avec les représentants du personnel. Les incidents à impact négatif sont suivis mensuellement par le Comité Exécutif Groupe, à travers un point spécifique « sécurité ». Un suivi mensuel des indicateurs d'accidentologie est également réalisé, diffusé et commenté à l'échelle des sites, des régions et des différentes activités (industrie, distribution, R&D, commerce, logistique).

Un processus de dialogue avec les salariés sur les sujets de santé et sécurité est par ailleurs appliqué (cf. politique « Relation avec les employés »), permettant à chacun d'exprimer ses préoccupations ou besoins, en toute confidentialité et sans crainte de représailles, via la hiérarchie ou des canaux dédiés (ligne éthique, représentants du personnel, chef du personnel du site, service médical).

Enfin, un indicateur qui comptabilise les accidents dans le Groupe (TRIR – *Total Recordable Injury Rate*) est un des critères de la part Groupe de la rémunération variable des salariés (voir la partie « Indicateurs et Cibles » ci-dessous).

Des actions et ressources clés

Des actions ont été déployées afin de gérer le risque de survenance de l'impact négatif, la priorisation des actions étant basée sur les ambitions, engagements et la perception des attentes des parties prenantes, ainsi que sur la faisabilité des actions à moyen terme.

À titre d'illustration, les mesures suivantes de prévention et d'amélioration sont portées au niveau du Groupe :

- un système de management est appliqué sur tous les sites du Groupe ;
- des professionnels de la prévention (« préventeurs sécurité », ergonomes, hygiénistes, médecins et infirmiers) sont présents sur les sites ;
- des analyses de risques, une cartographie des postes de travail, des plans d'action annuels ou pluriannuels, et l'amélioration des équipements et procédés permettent d'assurer une amélioration continue ;
- des programmes de formation sont mis en place pour développer la culture de la vigilance et de la sécurité de l'ensemble du personnel, reposant sur un état d'esprit proactif et un haut niveau d'auto-responsabilité des employés ;
- les *Life Saving Rules* du Groupe, qui représentent le cadre infranchissable en dehors duquel la vie est en jeu, ont été décrites dans un référentiel, qui précise leur sens et la politique interne du Groupe, dont les principes de management. Elles sont applicables à toutes les entités et tous les sites du Groupe. Elles constituent le socle non négociable des règles de sécurité pour tous les employés et intervenants dans un périmètre d'activité défini.

Pour garantir aux parties externes et internes que les prescriptions internes et réglementations sont respectées, que les risques à plus fort impact sont maîtrisés, des points de contrôle interne sont mis en place sur les domaines Santé et Sécurité (exposition à l'amiante, exposition aux produits chimiques, incendie-explosion, ergonomie, accidents du travail, mal-être au travail, conformité réglementaire, leadership et compétences).

Sur le périmètre industriel du Groupe en 2025, 46 millions € ont été investis pour des actions liées à la santé et à la sécurité des employés (56 millions € en 2024). Plus de 150 millions € sont prévus pour les 5 prochaines années (comme en 2024), le Groupe aspirant à devenir une référence mondiale en matière de sécurité des employés.

4.8.4.3 Le Groupe assure son attractivité et la rétention des talents d'aujourd'hui et de demain

Une stratégie adaptée au contexte

En complément des efforts pour veiller au bien-être des salariés, Michelin renforce en permanence l'attractivité et la rétention des talents. Dans le cadre de son approche « Tout Durable », le Groupe s'attache à attirer et fidéliser de nouveaux talents afin de préserver son indépendance et de soutenir sa capacité d'innovation. Bien que Michelin bénéficie d'un taux d'attrition global inférieur à celui du

marché, grâce à son histoire, ses fondations solides et une culture d'entreprise forte, le risque d'attrition est néanmoins identifié comme significatif, avec des répercussions potentielles sur l'image, la réputation de l'Entreprise en tant qu'employeur, ainsi que sur la disponibilité des compétences clés.

De fait, les transformations du monde du travail, accélérées par la pandémie de Covid-19 et les crises successives, ont conduit les collaborateurs à privilégier des conditions de travail plus flexibles et hybrides. Dans ce contexte, les entreprises doivent se réinventer pour rester attractives. Cette évolution des modes de vie et de travail s'est traduite par une augmentation de l'attrition et des difficultés de rétention sur certaines périodes, notamment dans l'industrie, les centres de services partagés, le digital et le transport. Le Groupe doit également répondre aux attentes et perspectives des nouvelles générations, telles que la « Génération Z » (personnes nées après 1995).

En tant qu'acteur mondial, Michelin est confronté en permanence à des évolutions internes et externes majeures. Par ailleurs, les métiers et compétences recherchés évoluent rapidement : informatique, numérique, data, intelligence artificielle, innovation et enjeux environnementaux sont désormais au cœur des transformations du Groupe. Michelin adapte également son expertise à de nouveaux secteurs d'activité, valorisant son savoir-faire historique dans le domaine des solutions composites polymères (tissus et films techniques, bandes transporteuses, joints, courroies pour des industries à forte valeur ajoutée).

L'analyse des données internes révèle que l'attrition est plus marquée chez les collaborateurs ayant moins de deux ans d'ancienneté, bien qu'elle demeure contenue par rapport au marché. Si ce risque n'est pas maîtrisé, il pourrait impacter les opérations et les ambitions du Groupe à l'horizon 2030, en particulier pour les métiers industriels à horaires décalés, susceptibles d'influer sur la santé, la vie sociale et familiale des salariés.

Des politiques et plans d'action déployés afin de maîtriser le risque d'attrition des talents et promouvoir l'attractivité de Michelin

Au niveau du Groupe, le taux d'attrition global se situe à un niveau stable et contenu sur les 3 dernières années. Ce taux fait l'objet d'un monitoring spécifique selon certaines catégories d'ancienneté (moins de 1 à 2 ans), selon certains secteurs (industrie et métiers marketing/ventes), ainsi que sur certaines Régions.

Les sept politiques de la Direction Corporate de Personnel (voir ci-dessus) concourent à mettre sous contrôle ce risque. Un plan d'action, sous la responsabilité de la Direction Corporate Personnel, est également en place, afin de renforcer la maîtrise du risque et s'articule autour de 3 axes majeurs :

- la définition des emplois et des postes « critiques » et la priorisation des actions visant à retenir et/ou attirer ces métiers essentiels ;
- le pilotage de la notion d'attractivité et de l'attractivité au sens large à travers une gouvernance transverse ;
- le pilotage et la veille de la marque employeur et expérience employée.

Ce plan d'action vient compléter d'autres actions de fond qui sont poursuivies par le Groupe, qui visent également à maîtriser le risque. À titre d'illustration :

- un « **Talent Planning** » a été mis en place, qui permet au Groupe d'avoir une approche stratégique, avec une vision à 5 ans, des besoins en emplois et compétences pour chaque entité du Groupe, ainsi qu'un plan d'action associé. Il permet d'anticiper au mieux l'émergence de nouveaux métiers, emplois et compétences et leurs évolutions inhérentes aux transformations toujours plus rapides. Le « Talent Planning » est un processus de pilotage transverse, pleinement connecté au Plan Stratégique du Groupe et au *Strategic Workforce Planning* (SWP), ce dernier permettant d'établir des plans d'actions en termes de recrutements, « reskilling » (reconversion professionnelle), et « upskilling » (acquisition de nouvelles compétences au sein d'un même métier) ;
- Michelin encourage pleinement **l'actionnariat de ses salariés**. Au 31 décembre 2025, 4,4 % des actions étaient détenues par les salariés (3,1 %, + 0.5 point par rapport à 2024) et les anciens salariés (1,3 %). Aujourd'hui, 68 % des salariés éligibles sont actionnaires. Le dernier plan d'actionnariat salarié, en date de septembre 2025, a enregistré un taux de souscription mondial de 51 %, en baisse de 4 points par rapport à celui de 2024, avec 7,8 % de primo-souscripteurs, soit près de 4 600 personnes ;
- la politique de Michelin est de **rémunérer chaque salarié de façon individualisée et équitable** sur son marché de référence. Cette rémunération reflète la performance et le niveau de responsabilité de chacun. Elle s'inscrit dans une vision à long terme qui prend en compte le développement professionnel de chaque personne afin de lui permettre de progresser selon ses aspirations et ses capacités et les besoins du Groupe, ainsi que l'évolution des marchés et des conditions locales. Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe positionne et fait évoluer les rémunérations de manière compétitive en cherchant le meilleur équilibre entre la satisfaction de son personnel et la performance économique ;
- une politique « **Diversité, Équité et Inclusion** » qui vise à ce que chacun se sente valorisé dans l'Entreprise. Cette politique de promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion répond à trois enjeux :
 - un enjeu de *bien-être au travail*. Avoir des équipes inclusives, c'est permettre à chacun de ses membres de se sentir accepté et d'être à l'aise dans l'Entreprise, quels que soient son origine, son genre, son âge, son orientation sexuelle, sa religion, son apparence physique, son handicap, son milieu social, etc.,
 - un enjeu de *performance*. La diversité permet de favoriser l'intelligence collective, mieux comprendre les clients, puiser dans un plus grand vivier de talents et avoir des équipes engagées,
 - un enjeu de *responsabilité sociétale*. Michelin a à cœur d'avoir un impact positif sur la société, notamment d'œuvrer à l'inclusion de personnes qui ont davantage de difficultés à trouver un emploi.

Le développement des compétences des salariés Michelin

Michelin souhaite offrir aux employés une expérience enrichissante et gratifiante, en améliorant leur capacité d'apprentissage et leur développement, conformément à leurs aspirations afin de garantir une employabilité durable. Le développement des personnes est un engagement du Groupe envers ses employés. Chaque personne a les moyens d'être actrice de son développement, et de développer son employabilité interne et externe. Elle repose sur le développement continu des compétences et sur certaines pratiques de gestion telles que le retour d'information fréquent, l'évaluation des personnes et la détection des potentiels. Toutes les informations relatives au développement des performances sont partagées en toute transparence avec l'employé, à travers l'outil informatique « Workday » accessible fin 2025 à 92 % des employés.

Le levier clé du développement des compétences en continu est « La Manufacture des Talents ». Créée en 2022, elle accompagne, à travers le monde, les salariés dans leurs évolutions ou leurs reconversions professionnelles, et permet ainsi aux personnes de cultiver leur « LifeLong Learning Mindset » (vitalité d'apprentissage) et contribue à l'attractivité de ses territoires et à la rétention des talents. Chaque année, environ 5 millions d'heures de formations sont dispensées avec 55 000 modules en ligne.

La marque employeur MICHELIN, un levier différenciant

Tous les éléments ci-dessus sous-tendent la qualité de la marque employeur de Michelin qui constitue un actif fort dans un monde volatil et incertain. C'est ainsi que Michelin souhaite refléter au mieux la diversité des marchés et des contextes locaux dans lesquels elle opère. Le recrutement contribue à cette ambition, en particulier sur la dimension internationale du management et sur la diversité. Comme souligné dans la politique Diversité, Équité et Inclusion, être ouvert également à la diversité des personnes lors des recrutements augmente le vivier de talents, donne leur

chance aux meilleurs candidats et participe à l'intelligence collective et l'innovation. La diversité, l'équité et l'inclusion sont des sujets suivis au niveau de la scorecard stratégique du Groupe, avec un indicateur composite dédié, l'indicateur « IMDI » (Index de management des diversités et de l'inclusion). L'IMDI a été mis à jour en 2025, avec une palette de sous-indicateurs plus resserré portant sur la diversité de genre, l'identité, le management multi-national, le handicap et l'égalité des chances.

Par ailleurs, Michelin recrute traditionnellement dans l'optique d'un parcours de développement au-delà du premier poste. Cela se traduit par le recrutement de jeunes diplômés et de personnes expérimentées, sur la base de compétences démontrées, la motivation, les comportements, la capacité à adhérer à la raison d'être du Groupe, les valeurs et le potentiel de développement au sein de l'Entreprise.

L'un des objectifs est de fournir à l'Entreprise des personnes compétentes, engagées et responsabilisées, capables d'agir en tant que leaders et avec respect, capables de contribuer à l'innovation et à l'esprit d'entreprise, permettant ainsi l'agilité et la réactivité requises par un environnement en constante évolution. Les opportunités créées par les départs en retraite et les acquisitions génèrent des tensions sur le vivier de talents et confirment la nécessité de recruter et de détecter des talents.

En 2030, le Groupe souhaite se rapprocher des cibles suivantes :

- un taux de féminisation de 35 % sur le périmètre des 600 cadres avec le plus haut niveau de responsabilité dans le Groupe ;
- une meilleure représentation des différents pays dans lesquels Michelin est présent au sein du *top management*, avec une cible à 50 % de personnes de nationalités non françaises parmi les 100 plus hauts niveaux de responsabilité dans le Groupe.

Au global, en 2025 le Groupe a investi 66 millions € (76 millions € en 2024) pour l'attraction et la rétention des talents. Pour les 5 prochaines années, plus de 300 millions € d'investissements sont prévus (comme en 2024).

4.8.5 INDICATEURS ET CIBLES

4.8.5.1 Caractéristiques des salariés de l'Entreprise

Au 31 décembre 2025, les effectifs du Groupe s'élèvent à 122 586 personnes, dont les données sont détaillées dans les tableaux suivants :

Répartition des salariés par genre et par type de contrat	Femme		Homme		Autre		Non déclaré		Genre inconnu		Total	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Permanent	24 623	24 712	96 972	92 764	2	8	13	11	-	-	121 610	117 495
Temporaire	960	1 538	2 546	3 493	-	59	1	1	-	-	3 507	5 091
Au nombre d'heures non garanties	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Type de contrat inconnu ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	4 715	-	4 715	-
TOTAL DES SALARIÉS	25 583	26 250	99 518	96 257	2	67	14	12	4 715		129 832	122 586

	2024	2025
Répartition des effectifs du Groupe par zone géographique		
Nombre total de salariés en zone Europe	62 239	60 621
Nombre total de salariés en zone Amérique	36 306	33 602
Nombre total de salariés en zone Afrique-Asie-Pacifique	31 287	28 363
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	129 832	122 586

Deux pays du Groupe ont plus de 50 salariés et représentent au moins 10 % du total des salariés du Groupe au 31 décembre de l'année :

Pays	Femme		Homme		Autre		Non déclaré		Total	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
France	4 511	4 654	16 327	16 218	-	0	1	0	20 839	20 872
États-Unis	3 932	3 611	15 747	14 466	1	5	2	1	19 682	18 083

Le taux de rotation des salariés est calculé sur la base du nombre de salariés permanents au 1^{er} janvier 2025 :

	2024	2025
Nombre de salariés au 1 ^{er} janvier de l'année	122 478	123 832
Nombre de salariés ayant quitté l'Entreprise au cours de l'année	13 588	14 612
TAUX DE ROTATION DU PERSONNEL AU COURS DE L'ANNÉE	11 %	12 %

En 2025, sur ces 123 832 salariés (122 478 en 2024), 14 612 sont sortis des effectifs du Groupe (13 588 en 2024), dont 6 764 départs volontaires (7 106 en 2024), 6 051 départs non volontaires (4 671 en 2024), 1 648 départs en retraite (1 661 en 2024) et 149 décès (150 en 2024).

(1) En 2024, l'écart s'expliquait par le fait que 4 715 personnes étaient dans des sociétés non intégrées dans un système d'information RH.

4.8.5.2 Salaire décent

Conformément à l'indicateur tel que défini dans S1-10-69 des ESRS, 100 % des salariés du Groupe perçoivent un salaire décent.

Depuis 2023, le Groupe engage un travail plus ambitieux en obtenant la certification *Fair Wage Network*. Selon le dernier certificat en date de décembre 2024, 100 % des salariés Michelin bénéficie d'un salaire au moins égal au salaire

« Living Wage » défini par *Fair Wage Network* sur le périmètre évalué.

Compte tenu du décalage entre la période de certification (2024) et celle du reporting (2025), 99,8 % des salariés du Groupe sont au niveau de salaire « Living Wage » tel que défini par *Fair Wage Network* (vs 96,5 % en 2024).

4.8.5.3 Nombre d'heures de formation par salarié

En 2025, le nombre d'heures de formation par salarié est de 44 heures.

Ce nombre est calculé en divisant le nombre d'heures total de formation des salariés du Groupe par l'effectif moyen du

Groupe en 2025. Cet indicateur, spécifique à Michelin, est calculé par le Groupe sur le périmètre du déploiement du système d'information RH du Groupe ⁽¹⁾ (InTouch). Seules les formations terminées en 2025 sont comptabilisées ⁽²⁾.

4.8.5.4 Santé et sécurité des personnes

Le Groupe déploie sur l'ensemble de ses sites, couvrant tous les employés, un cadre et des règles assimilables à un système de gestion de la santé et de la sécurité (Déclaration Santé-Sécurité, Lettre d'Orientation, *Life Saving Rules*, indicateurs...).

De plus au 31 décembre 2025, 69 % (68 % en 2024) des membres du personnel (salariés et intérimaires) sont couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité reconnu et effectif (étant un système avec une certification ISO 45001 ou le déploiement du « Système de Management Environnement et Prévention » ⁽³⁾ du Groupe) et sans non-conformité majeure ouverte.

En matière d'accidentologie, le tableau de bord stratégique du Groupe comprend un indicateur : le « TRIR » (*Total Recordable Injury Rate*). Cet indicateur est comptabilisé sur la base des accidents de travail (hors accidents de trajets et hors maladies professionnelles) rapportés à 1 million d'heures. Le Groupe a fixé comme cible à 2030 un TRIR < 2,5. En 2025, 1 041 accidents de travail (salariés et intérimaires) ont été comptabilisés, avec un taux d'accidents comptabilisables de 4,48, montrant un progrès de 0,53 point par rapport au taux d'accidents de 5,01 en 2024.

Le nombre de décès résultant d'accident du travail de notre personnel (salariés et intérimaires) s'élève à 2 ⁽⁴⁾ (0 en 2024).

4.8.5.5 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme

En ce qui concerne les cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme, au cours de 2025 :

- 129 (159 en 2024) incidents de discrimination (correspondant au nombre total des cas avérés de discrimination y compris de harcèlement) ont été signalés dans le dispositif d'alerte Groupe ⁽⁵⁾ ;
- 1 376 (1 481 en 2024) plaintes relatives aux enjeux sociaux et de respect des droits humains (correspondant au nombre total d'alertes) ont été déposées dans le

dispositif d'alerte Groupe (à l'exclusion des 129 incidents ci-dessus). Ces alertes correspondent aux neuf catégories suivantes : harcèlement moral, harcèlement sexuel, comportements inappropriés, droits humains, santé/sécurité, protection des données à caractère personnel, relations employés complexes qui n'ont pas pu être résolues dans le cadre de la relation avec le manager et/ou avec le partenaire de développement, représailles et violences et menaces.

(1) Ce périmètre couvrant 89 % des salariés du Groupe.

(2) Une formation engagée l'année (n-1) et terminée l'année (n) sera comptabilisée l'année (n).

(3) Voir section 4.1.5.1.1 ci-dessous.

(4) En 2025, seuls les décès résultant des accidents de travail sont pris en compte (1 accident sur site industriel et 1 accident de la circulation hors site). 2 décès suite à des accidents de trajets ne sont pas comptabilisés.

(5) Sur la ligne éthique de Michelin, voir la section G1 *Conduite des affaires* ci-après.

4.9 **TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (S2)**



TROIS QUESTIONS À VINCENT ROUSSET-ROUVIÈRE, DIRECTEUR DES ACHATS

Travailleurs de la chaîne de valeur : une approche renforcée pour la chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel « Michelin a été le premier fabricant de pneumatiques à se doter d'une politique Caoutchouc naturel responsable. »

Pourquoi avoir engagé une démarche particulière sur votre chaîne d'approvisionnement de caoutchouc naturel ?

Depuis 10 ans, Michelin travaille son devoir de vigilance par rapport à sa chaîne d'approvisionnement, ce bien avant les réglementations sur le sujet, avec par exemple une politique Achats responsables et des évaluations sur la maturité RSE de ses fournisseurs. Pour aller au-delà de ces démarches, il est nécessaire de prendre en compte la notion de redevabilité pour focaliser l'action là où les risques sont particulièrement élevés et là où le Groupe peut avoir une influence. Or, il s'avère que les risques sur les droits humains sont particulièrement élevés dans le secteur de la production du caoutchouc naturel (production en Asie du Sud-Est ou l'Afrique de l'Ouest, avec une main d'œuvre très nombreuse) et que l'industrie du pneumatique représente environ les trois quarts du marché du caoutchouc naturel. Ceci explique la redevabilité particulière de l'industrie du pneumatique, et donc de Michelin, sur cet enjeu.

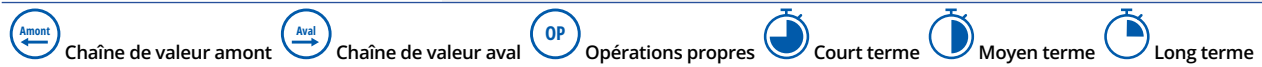
Quel est l'objectif de la politique Caoutchouc naturel responsable ?

Michelin a été le premier fabricant de pneumatiques à se doter d'une telle politique, en 2016. Celle-ci a été rédigée dans le cadre d'un partenariat avec le WWF. Elle a été mise à jour depuis, suite entre autres à la consultation de nombreuses parties prenantes. La politique précise les engagements du Groupe, oriente ses décisions et formalise les attendus vis-à-vis de sa chaîne de valeur. Elle est liée à une feuille de route qui présente des objectifs concrets et détaillés. La transparence et la performance du Groupe sont reconnus via les évaluations de SPOTT qui ont classé le Groupe n° 1 dans la catégorie pneumaticien pour la transparence ESG du caoutchouc naturel en 2025, pour la quatrième année consécutive.

Comment captez-vous les risques liés aux travailleurs sur toute la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel, et comment agissez-vous ?

Michelin a développé en 2017 une solution particulièrement innovante : RubberWay, qui depuis a été largement déployée par le Groupe et est maintenant aussi utilisée par nos concurrents. Cette application permet une représentation très fine des risques, dont ceux liés aux travailleurs, aux différents stades de la chaîne d'approvisionnement et à une maille géographique précise. Ceci permet ensuite de déployer des projets d'atténuation de risque sur le terrain, avec les planteurs villageois, de façon collaborative, pragmatique, là où il y en a besoin. Je vous invite à lire les prochaines pages pour en savoir plus sur notre approche.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève



S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Droits humains

Violation des droits des travailleurs de la chaîne de valeur, y compris le travail des enfants et le travail forcé, le travail illégal

Le travail forcé, le travail des enfants et le travail illégal sont des risques présents dans les chaînes d'approvisionnement agricoles, dont fait partie le caoutchouc naturel.



Impact négatif

04

Introduction

L'impact négatif lié au risque de violation des droits humains, dont le travail forcé et le travail des enfants, se situe dans la chaîne de valeur amont du Groupe. Michelin a des relations avec environ 35 000 fournisseurs directs. L'approche des risques dans ce domaine repose donc sur une analyse de redevabilité : le nombre et la taille des fournisseurs dans les différentes étapes de cette chaîne de valeur, le poids de Michelin, ainsi que les enjeux et les risques relatifs aux droits humains dans les différentes filières qui la composent. Cette analyse a conduit à retenir la chaîne de valeur du caoutchouc naturel (où les activités sont de nature agricole à forte main-d'œuvre, avec une empreinte géographique importante) comme étant la plus exposée à cet impact négatif.

D'une part, le travail forcé est plus particulièrement répandu dans les chaînes d'approvisionnement agricoles.

D'autre part, l'hévéaculture se situe dans des pays à risque du point de vue du travail forcé ou du travail des enfants tels que l'Asie du Sud-Est ou l'Afrique de l'Ouest, et fait appel à une main-d'œuvre très nombreuse. Même si l'hévéaculture est, parmi les secteurs agricoles, relativement peu touchée par le travail des enfants, certains rapports ont fait état d'un risque élevé de l'exploitation de la main-d'œuvre, souvent des travailleurs migrants, dans les pays producteurs de caoutchouc naturel.

Par conséquent, le Groupe est particulièrement vigilant au risque de travail forcé et de travail des enfants, d'autant que l'industrie du pneumatique représente environ 70 % du marché du caoutchouc naturel.

Le Plan de Vigilance du Groupe traite également de manière approfondie la maîtrise de ces risques.

4.9.1 UNE STRATÉGIE SUR LA CHAÎNE DE VALEUR CENTRÉE PRIORITAIREMENT SUR LA FILIÈRE CAOUTCHOUC NATUREL

Le caoutchouc naturel est une matière première indispensable à la fabrication de pneumatiques. La récolte fait appel à une main-d'œuvre importante. Les hévéas ne sont cultivables que dans des zones tropicales, dans des pays où existent des risques concernant les droits humains. Il n'existe à ce jour pas de substitut économiquement viable au caoutchouc naturel.

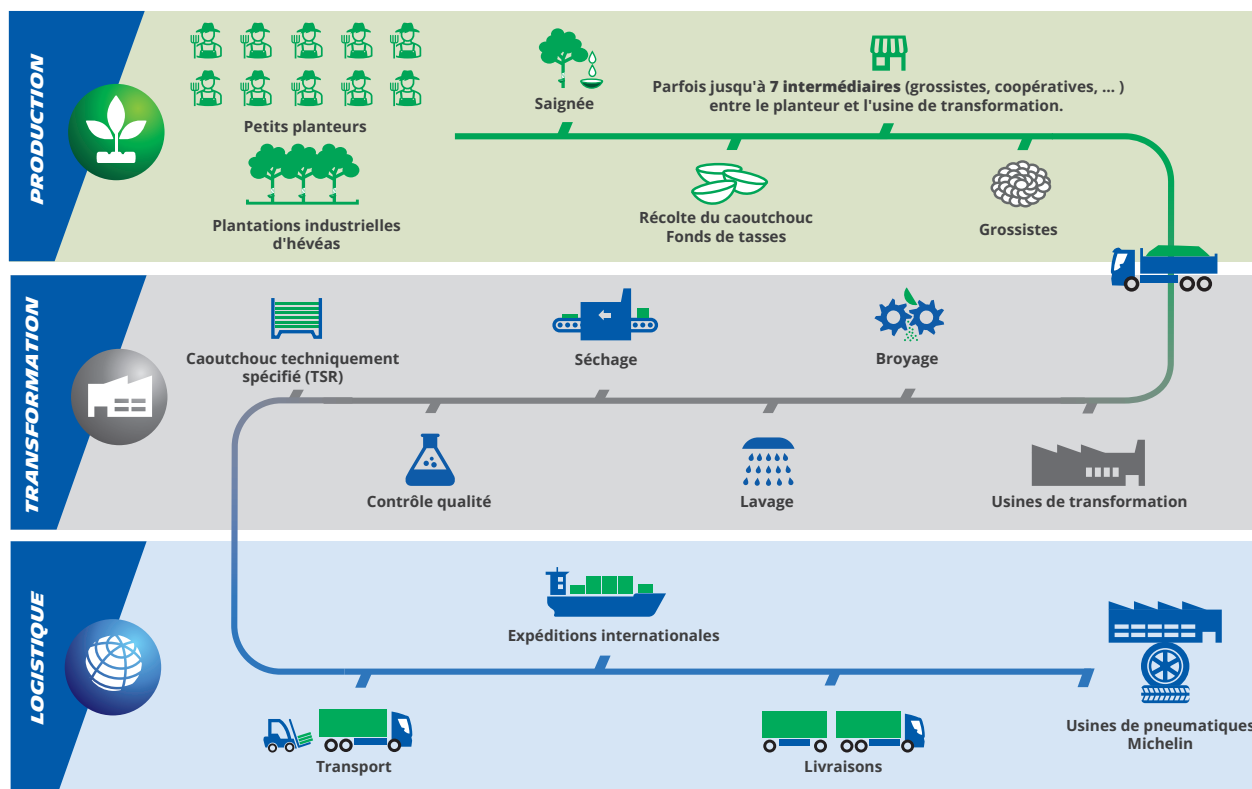
L'hévéaculture fait appel à une main-d'œuvre très nombreuse (6 millions de planteurs dans le monde). Ce sont les planteurs villageois qui assurent 85 % de la production mondiale, sur des plantations de taille modeste, généralement inférieures à quatre hectares. Le reste de la production est assurée par de grandes plantations. Les autres matières premières indispensables pour la fabrication des pneumatiques telles que le caoutchouc synthétique, les charges renforçantes (comme le noir de carbone), les renforts métalliques et textiles et les produits chimiques, proviennent essentiellement des industries pétrolières, chimiques ou de la sidérurgie, qui font appel à

une main-d'œuvre bien moins nombreuse et pour la plupart qualifiée. Ainsi le risque de travail forcé est plus élevé dans la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel. Par ailleurs, le caoutchouc naturel représente environ le quart des volumes d'approvisionnement du Groupe. En conséquence, le Groupe a concentré ses efforts sur cette filière.

Bien que Michelin possède quelques plantations en propre ou via des co-entreprises, ce sont en très grande majorité des plantations externes qui fournissent le caoutchouc naturel. L'essentiel des travailleurs de la chaîne de valeur susceptibles d'être concernés par le risque de travail forcé se situe donc dans une population travaillant pour des entités de la chaîne de valeur en amont de l'Entreprise, les travailleurs migrants étant particulièrement vulnérables. L'essentiel des plantations dans le monde se situe en Asie du Sud-Est, en Afrique de l'Ouest, et plus marginalement au Brésil.

LA CHAÎNE DE VALEUR DU CAOUTCHOUC NATUREL

~90 % de l'approvisionnement du Groupe provient d'environ **1,5 million de planteurs villageois** avec une taille moyenne d'exploitation inférieure à 3 ha



4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Michelin est signataire du Pacte mondial de l'ONU depuis 2010 et de la « Charte des relations fournisseurs responsables » depuis 2012. Le Groupe a également déployé deux politiques qui intègrent la gestion du risque de violations de droits humains dans la chaîne de valeur. Ces deux politiques, accessibles en ligne sur le site Internet

des achats de Michelin ⁽¹⁾, sont rédigées sous la responsabilité du Directeur des Achats du Groupe, qui est en outre responsable de leur mise en œuvre dans la chaîne de valeur amont. Un Comité Caoutchouc Naturel Responsable assure une gouvernance chez Michelin de la démarche Caoutchouc Naturel Responsable du Groupe.

4.9.2.1 La politique d'Achats responsables et durables du Groupe (mise à jour en 2024)

Elle couvre les achats de manière générale (tous domaines d'achats, dont le caoutchouc naturel), et plus particulièrement les fournisseurs de rang 1 (c'est-à-dire les fournisseurs directs du Groupe). L'objet de cette politique est de définir les grandes orientations et les principaux

engagements du Groupe en matière d'achats responsables, dont les enjeux relatifs aux droits humains. Elle reprend les documents fondamentaux, les actions, les objectifs et principaux indicateurs pour mener des achats responsables, comprenant le respect des droits humains.

(1) <https://purchasing.michelin.com/fr/espacedocuments/>.

4.9.2.2 La politique Caoutchouc naturel responsable du Groupe (mise à jour en 2021)⁽¹⁾

Elle se concentre sur le domaine du caoutchouc naturel et couvre l'ensemble des opérations en propre de Michelin, les co-entreprises et la chaîne d'approvisionnement en amont. Elle oriente les processus décisionnels, les systèmes et les mesures de performance de la Direction de l'Entreprise, des unités commerciales concernées, des filiales, des sociétés affiliées et des co-entreprises. Sa première version a été rédigée en concertation avec le WWF, la version suivante a fait l'objet d'une consultation élargie avec de nombreuses parties prenantes dont en particulier des ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits humains et s'est conformée au cadre fourni par la GPSNR (« Global Platform for Sustainable Natural Rubber », présentée ci-dessous). La politique repose sur cinq piliers, dont le pilier fondamental du respect des personnes (respect des droits de l'homme, des conditions de travail et du cadre de vie), ainsi que l'amélioration des pratiques agricoles (dont l'action pour améliorer les moyens de subsistance et la résilience économique des planteurs villageois).

Ces politiques, qui intègrent les risques du travail forcé et du travail des enfants, ainsi que le risque de trafic d'êtres humains, incluent l'engagement du Groupe relatif à :

- son opposition et sa lutte contre le travail forcé et le travail des enfants ;
- son travail de cartographie pour identifier dans sa chaîne de valeur amont les secteurs d'activité et les pays les plus à risque sur les droits humains ;
- le déploiement d'une cartographie spécifique pour la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel ;
- la mise en place d'actions là où les risques sont identifiés ;
- la mise à disposition d'un système d'alerte accessible à tous ;
- pour la politique Caoutchouc naturel, l'interaction régulière avec les parties prenantes et la remédiation en cas (1) d'incidence au regard du consentement libre, informé et préalable ou (2) d'un effet négatif exprimé par le mécanisme de réclamation.

4.9.2.3 Compléments sur les politiques

De plus, depuis 2012, Michelin a mis en œuvre un Code de conduite fournisseurs (Principes des Achats Michelin) et les sujets du travail forcé, du travail des enfants et de la sécurité des travailleurs y font l'objet de requis particuliers, en ligne avec les standards de l'OIT. Les Principes des Achats sont traduits en de nombreuses langues et sont inclus dans les contrats et conditions générales d'achat.

Le corpus de politiques cité ci-dessus est en ligne avec les guides et principes reconnus internationalement (Principes directeurs des Nations unies, Organisation internationale du travail). En particulier, la politique Caoutchouc naturel responsable explicite les Objectifs de développement durable auxquels elle contribue. Rédigée avec l'aide de ses parties prenantes, notamment des ONG spécialisées dans la

protection de l'environnement et des droits humains, elle a été validée comme étant conforme au cadre défini par la plateforme GPSNR.

Au premier semestre 2025, un article de presse a fait état d'allégations récentes et répétées de coercition sexuelle par le personnel local de plantations d'un fournisseur de caoutchouc naturel au Libéria. Le Groupe n'avait pas connaissance de ces allégations graves et condamne fermement tout acte de violence, d'agression et d'irrespect envers les personnes. Les allégations de contrainte sexuelle mentionnées dans cette enquête sont inacceptables et contraires aux valeurs du Groupe, qui a pris les mesures qu'il estimait nécessaires.

4.9.3 DES PROCESSUS DE DIALOGUE BIEN ÉTABLIS QUI PERMETTENT D'INTÉGRER LES PERSPECTIVES DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Il existe 3 voies principales pour intégrer les perspectives des travailleurs de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel :

- la **consultation des parties prenantes**, notamment des ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits humains. Ceci, d'une part, lors de l'établissement et de la révision de la politique Caoutchouc naturel durable et, d'autre part, lors de consultations régulières. Ces consultations régulières, organisées tous les deux ans environ, sous l'égide de la Directrice des affaires publiques et du Directeur du développement

durable et de l'impact permettent aux participants de faire le point sur les progrès réalisés, mais surtout de proposer des axes de travail pour les années à venir, en se concentrant sur la feuille de route caoutchouc naturel durable, les indicateurs et les cibles. Sont conviées aux consultations régulières, outre les ONG, d'autres parties prenantes de profil organisme de recherche (CIRAD – Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement), client, fournisseur ou, depuis 2025, investisseur. La quatrième édition a eu lieu début 2025 ;

(1) Accessible sur le site Internet dédié au caoutchouc naturel de Michelin (<https://purchasing.michelin.com/fr/caoutchouc-naturel-responsable-et-resilient/>) et incluse dans les contrats d'achat de caoutchouc naturel du Groupe. Michelin encourage ses fournisseurs à se doter d'une telle politique, alignée avec les recommandations de la GPSNR.

- la **Plateforme mondiale pour un caoutchouc naturel durable** (GPSNR), dont Michelin est membre fondateur, qui réunit les parties prenantes de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel dont en particulier les producteurs – y compris des représentants des planteurs villageois et de la société civile avec la participation de nombreuses ONG. Cette plateforme vise à améliorer les performances environnementales et socio-économiques de toute la filière du caoutchouc naturel. La GPSNR travaille sur l'élaboration de cadres et standards, organise des groupes de travail pour faire collaborer les différentes parties prenantes et discuter des meilleures pratiques à adopter, et développe des programmes communs qui mettent en œuvre des solutions pratiques et mesurables ;
- la **cartographie des risques de la chaîne de valeur caoutchouc naturel** est menée jusqu'au questionnement des planteurs villageois. Michelin utilise une application mobile RubberWay pour cartographier les risques environnementaux et sociaux de la chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel. Les différents acteurs (usines de transformation de la matière première, intermédiaires, grandes plantations et planteurs villageois) sont interrogés au sujet de leurs pratiques sur les quatre thèmes suivants : droits humains, environnement, formations agricoles et transparence commerciale. Les données ainsi récoltées sont analysées et synthétisées sur une plateforme Internet. La cartographie réalisée permet de mettre en lumière les zones à risques sociaux et environnementaux.

4.9.4 DES PROCESSUS POUR REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS POTENTIELS

Dans le cas où le Groupe constaterait qu'il aurait provoqué une incidence négative importante sur les travailleurs de la chaîne de valeur, deux instances clés ont la charge de déterminer ou valider les actions de remédiations pertinentes : la **Gouvernance Droits Humains** (qui valide la politique, les ambitions et la stratégie sur les droits humains du Groupe) et, si l'incidence a eu lieu dans la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel, le **Comité Caoutchouc Naturel Responsable**. En cas d'incidence négative avérée, l'approche pour procéder à la remédiation sera définie au cas par cas.

Afin d'être en mesure de mieux capter les incidences négatives, le Groupe a mis en place une **ligne éthique** accessible à tout travailleur, aux salariés, aux collaborateurs extérieurs et occasionnels du Groupe, mais également aux clients, fournisseurs, prestataires de services et autres parties prenantes externes via un numéro de téléphone et un site Internet sécurisés et hébergés par une société indépendante⁽¹⁾.

Si, suite à une alerte sur la ligne éthique, une remédiation ou réparation s'avère nécessaire, un dialogue est engagé avec les victimes, des mesures de réparation sont mises en place

et un renforcement des dispositifs de prévention est effectué. Un dédommagement est envisagé en fonction de la situation. Le non-respect des droits humains par un salarié du Groupe est sanctionné, quel que soit son niveau hiérarchique, selon les procédures et lois applicables. S'il est constaté une atteinte aux droits humains ou un défaut de prévention des risques par un partenaire commercial (intervenant, client, fournisseur, etc.), un dialogue est engagé avec la personne ou, dans le cas d'une société, les responsables de la société, afin de remédier à la situation. L'absence de mise en place de remédiation ou de mesures correctives peut entraîner la rupture du lien commercial.

Spécifiquement pour le caoutchouc naturel, le mécanisme de réclamation de la **GPSNR** peut être sollicité si un individu, un groupe ou un membre de la GPSNR a été affecté négativement par les activités ou les opérations du GPSNR ou de ses membres. Le site Internet de la GPSNR recense les canaux mis à disposition par ses membres (dont Michelin).

Enfin, le **Comité de Parties Prenantes Caoutchouc Naturel** peut alerter le Groupe sur des situations concernant les travailleurs de cette filière.

4.9.5 DE NOMBREUSES ACTIONS DÉPLOYÉES POUR PRÉVENIR LES IMPACTS NÉGATIFS ET PARVENIR À DES IMPACTS POSITIFS

Michelin poursuit plusieurs actions visant à prévenir et/ou atténuer, dans le quotidien et dans la durée, les risques liés aux droits humains dans la chaîne de valeur.

4.9.5.1 Actions maîtrisant la prévention de survenance de l'impact négatif

Sur le plan structurel, la « politique Caoutchouc naturel responsable » figure dans tous les contrats d'achats de caoutchouc naturel du Groupe. Le Code de conduite fournisseurs (« Principes des Achats Michelin ») est intégré dans les conditions générales d'achats et dans tous les contrats du Groupe. Ces Principes exigent la réalisation des

évaluations RSE, des plans d'actions si besoin, et autorisent Michelin ou ses prestataires mandatés à réaliser des audits sur site ; en cas de refus, Michelin se réserve le droit d'en tirer toutes les conséquences y compris la cessation de tout ou partie des relations commerciales avec le fournisseur.

(1) Sur la ligne éthique de Michelin, voir la section G1 *Conduite des affaires* ci-après.

Un autre levier de prévention/atténuation important est la cartographie pour identifier les pays d'achats et les catégories d'achats les plus à risque d'un point de vue RSE, avec une cartographie spécifique pour la chaîne d'approvisionnement de caoutchouc naturel, notamment avec l'application RubberWay.

L'évaluation des principaux fournisseurs de rang 1 sur leur maturité RSE par un tiers (généralement un audit documentaire avec EcoVadis) est aussi au cœur de la prévention de ce risque. Ces audits incluent des questions relatives aux droits humains, dont le travail forcé et le travail des enfants. Un niveau de score prédéfini est attendu sur le score global ainsi que sur le score de la thématique des droits humains. Des plans d'actions sont demandés si les résultats sont en deçà du niveau attendu. Une analyse renforcée des résultats sur l'enjeu du travail forcé et des enfants est réalisée tous les 6 mois, avec un questionnaire des fournisseurs si l'analyse révèle un risque particulier.

La formation des acteurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement est également un élément clé pour

prévenir le risque. Les compétences des acheteurs et du personnel du Groupe sont renforcées, en particulier par des formations dédiées (webinars sur les droits humains, e-learning mis à disposition de l'ensemble des salariés et obligatoire pour les plus hauts cadres, formation des acheteurs sur la RSE et plus particulièrement sur les droits humains). Les fournisseurs sont également mobilisés via des modules de formation créés par Michelin ou disponibles via les plateformes d'évaluation comme EcoVadis.

En ce qui concerne spécifiquement les planteurs de caoutchouc naturel, des projets terrains visent à développer les compétences des planteurs, et comportent un dispositif de suivi d'implémentation et de résultat. Le risque afférent est intégré dans les processus d'audit du Groupe. Les audits sur site de fournisseurs de matières premières, ainsi que les audits annuels ou biennaux des usines de transformation du caoutchouc naturel, réalisés dans le cadre des évaluations du système qualité fournisseur, comprennent des questions relatives aux droits humains et aux conditions de travail.

4.9.5.2 Actions positives menées par Michelin

Michelin s'efforce également de créer des impacts positifs pour les travailleurs dans sa chaîne de valeur.

En 2025, de nombreux projets ont été poursuivis sur le terrain dans la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel pour développer les compétences des planteurs villageois afin d'améliorer leurs conditions de vie et de travail, leviers essentiels pour éviter le recours au travail forcé ou des enfants : projets CASCADE en Indonésie (2020-2027 en partenariat avec Porsche), RIVER au Sri Lanka (2022-2025, en partenariat avec le ministère français de l'Économie et des Finances), Mahakam en Indonésie (2022-2025), HARVEST en Thaïlande (2025-2026).

La SIPH, co-entreprise localisée en Afrique de l'Ouest, est aussi très impliquée auprès des agriculteurs villageois et des communautés locales. Elle met en œuvre des programmes de prévention de maladies (tel que le paludisme et le Sida), fournit des formations sur les meilleures pratiques agricoles et du matériel végétal de qualité par la production et la vente de plants d'hévéa.

Tous ces projets donnent aux agriculteurs les moyens d'améliorer leurs conditions de vie et de travail, tout en leur permettant d'améliorer le rendement ainsi que leurs pratiques environnementales et sociales.

4.9.5.3 Des plans d'actions suivis et reconnus en externe

Michelin suit et évalue les résultats de ces actions via de nombreux indicateurs, dont plusieurs font l'objet de cibles annuelles ou pluriannuelles. Trois d'entre elles sont présentées dans la section *Indicateurs et cibles* ci-après. Par exemple, le Groupe suit le déploiement des évaluations RSE ainsi que le progrès des fournisseurs quant à ces évaluations. Les projets tels que Cascade, River et Mahakam comportent un dispositif pour mesurer non seulement le nombre de personnes qui ont participé aux programmes et leur profil, mais aussi les progrès effectifs avec des indicateurs montrant le nombre de planteurs qui ont vu leurs conditions de travail et/ou moyens d'existence s'améliorer.

En termes de reconnaissance, Michelin a reçu le Label d'État « Relations Fournisseurs Responsables » (juin 2014) ; le Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » (qui distingue les sociétés ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs) en 2019, 2022, renouvelé en 2025 ; une attestation de maturité de ses pratiques d'achats au regard de l'ISO 20400 « Achats Responsables » (2019, 2022 et 2025). Michelin a reçu en 2025 un score de 94/100 sur le volet « Achats Responsables » par la société EcoVadis, ce qui positionne le Groupe dans le top 1 % des fournisseurs évalués dans son secteur d'activité. En parallèle, en 2025, et pour la quatrième année consécutive, Michelin a été classé n° 1 dans la catégorie pneumaticien par SPOTT sur la transparence ESG du caoutchouc naturel, avec un score de 80 % (n° 2 au classement général caoutchouc naturel).

4.9.5.4 Actions articulées avec les processus d'achats du Groupe

Sur le plan opérationnel, Michelin agit quotidiennement pour éviter de contribuer au risque de violation des droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur. Dans ses pratiques d'achats, l'intégration de critères RSE dans les processus de sourcing est encouragée : ceux-ci peuvent être discriminants (impératifs) ou différenciants, concerner les fournisseurs et/ou l'offre de produits ou de services. En ce qui concerne le caoutchouc naturel, le Groupe ne s'approvisionne pas dans certains pays où les risques sont extrêmement élevés ou chez certains fournisseurs dont les pratiques ne sont pas acceptables. De plus, au sein des équipes achats est intégrée une équipe spécifique dédiée aux enjeux RSE, en particulier pour les approvisionnements en caoutchouc naturel.

Face à une incidence négative, la réponse du Groupe sera adaptée au contexte et proportionnée aux enjeux. Si une divergence était identifiée, grâce aux évaluations des fournisseurs ou aux mécanismes de réclamation disponibles ou tout autre canal, le Groupe conviendrait avec le

fournisseur associé d'un programme d'amélioration acceptable et circonscrit dans le temps. Une non-conformité avérée ou persistante pourra entraîner la réduction, la suspension ou la résiliation des relations commerciales avec le fournisseur.

Au sein du Groupe, la Gouvernance Droits Humains et le Comité Éthique Groupe peuvent jouer un rôle de conseil et d'arbitrage en cas de tension entre enjeux RSE et enjeux business.

Naturellement, Michelin dédie des ressources pour assurer la gestion des impacts potentiels. En termes de gouvernance, le Directeur des Achats est membre de la Gouvernance Droits Humains, du Comité Éthique Groupe et du Comité Caoutchouc Naturel Responsable. Au niveau opérationnel, la démarche d'Achats Responsables est animée au sein de chaque domaine d'Achats et de chaque Région, avec l'appui d'un réseau mondial « Achats Responsables » disposant d'une équipe dédiée au caoutchouc naturel.

4.9.6 INDICATEURS ET CIBLES

Les cibles liées à la gestion de cet impact négatif sont présentées dans la politique d'Achats responsables. Elles sont définies par la Direction des Achats, en concertation avec le Comité Opérationnel Droits Humains, et sont validées par la Gouvernance Droits Humains. Les cibles ont été déterminées de manière à être ambitieuses tout en étant réalisables. Les cibles liées au caoutchouc naturel font l'objet de présentations lors des échanges avec les parties prenantes lors des réunions biennales avec le Comité de Parties Prenantes Caoutchouc Naturel (présentations de nouvelles cibles, suivi, enseignements).

Concernant le taux des fournisseurs évalués par un tiers sur leur maturité RSE qui se situent au niveau attendu en matière de droits de l'homme, la cible est **fixée à 95 % en 2030**. En 2019, année de référence, le taux était à 85 %. Le périmètre de cette cible inclut tous les fournisseurs du Groupe évalués ⁽¹⁾ par un tiers qui ont un score en cours de validité, et ne se limite pas au caoutchouc naturel. À fin 2025, le taux est de 94 %.

La deuxième cible concerne la part du volume de caoutchouc naturel utilisé par le Groupe évalué sur des critères relatifs aux droits de l'homme via RubberWay, sur un échantillon représentatif des planteurs. La cible est **fixée à 80 % en 2025**. Le périmètre de cette cible est le Groupe. À fin 2025, 85 % des volumes du Groupe ont ainsi été évalués, sur un nombre représentatif de planteurs ⁽²⁾ (contre seulement 7 % des volumes ayant été ainsi évalués fin 2018, l'année de référence).

La troisième cible concerne le nombre de planteurs villageois d'hévéas dont les conditions de travail et/ou les moyens d'existence se sont améliorés grâce à des projets de remédiation (évaluation principalement à l'aide de questionnaires ⁽³⁾). La cible est **fixée à 30 000 en 2030**. En 2022, l'année de référence, le nombre de planteurs concernés était de 467. Le périmètre de cette cible est l'ensemble du Groupe. À fin 2025, depuis le lancement des projets en 2020, l'amélioration a concerné 10 456 planteurs.

	Valeur (et année de référence)	2024	2025	Cible (et année)
Taux des fournisseurs évalués par un tiers sur leur maturité RSE qui se situent au niveau attendu en matière de droits de l'homme	85 % (2019)	93 %	94 %	95 % (2030)
Part du caoutchouc naturel utilisé évalué sur des critères relatifs aux droits de l'homme	7 % (2018)	80 %	86 %	80 % (2025)
Nombre de planteurs villageois d'hévéas dont les conditions de travail et/ou moyen d'existence se sont améliorés	467 (2022)	6 783	10 456	30 000 (2030)

(1) Ces fournisseurs sont en nombre croissant année après année et représentent une part prépondérante du montant d'achats du Groupe.

(2) L'indicateur est comptabilisé au prorata de l'atteinte de l'échantillon représentatif de planteurs pour chaque site fournisseur.

(3) L'amélioration est constatée par les planteurs villageois, par exemple sur : L'amélioration du rendement, l'amélioration ou la diversification des revenus, de meilleures pratiques en matière de santé et sécurité, la réduction de produits chimiques potentiellement nocifs.

4.10 CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX (S4)



TROIS QUESTIONS À ANTOINE PINNEAU, DIRECTEUR QUALITÉ GROUPE

« Chez Michelin, la satisfaction client, la qualité et la sécurité de nos produits et services ne sont pas seulement des priorités – ils sont l'essence même de notre promesse. »

Comment Michelin s'assure-t-il actuellement que la sécurité de ses produits et services demeure une priorité essentielle dans le processus de développement de ses offres ?

Michelin place la sécurité au cœur de la conception de ses produits à travers une approche structurée et rigoureuse. L'Entreprise s'appuie sur une culture de la qualité conforme à des standards reconnus, tels que la certification ISO 9001:2015, pour encadrer ses processus de gestion de la qualité. Les équipes dédiées à la qualité, au marketing, à l'ingénierie et au développement collaborent afin de définir des critères de sécurité adaptés à chaque produit MICHELIN, en intégrant les exigences du marché, l'évolution des usages et les retours utilisateurs. Des tests approfondis sont réalisés à chaque étape du développement pour assurer la conformité aux normes de sécurité avant commercialisation. Par ailleurs, nous surveillons en continu la performance des produits et services auprès des clients, permettant d'identifier rapidement d'éventuels signaux faibles et d'y réagir promptement ; ce dispositif bénéficie régulièrement des innovations en collecte et traitement de données, notamment via l'utilisation de réseaux de neurones.

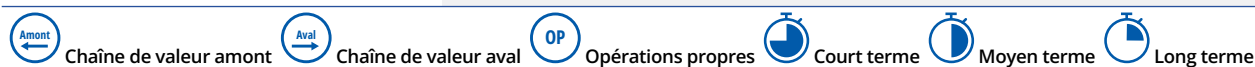
Comment Michelin évalue-t-il la satisfaction de ses clients pour améliorer la sécurité et la qualité de ses offres en continu ?

L'organisation a adopté une stratégie inspirée des approches « *customer centricity* », bâtissant un écosystème qui adapte en permanence ses pratiques avec une étoile polaire visant « 100 % de satisfaction client ». Ce dispositif centralise divers outils et méthodes visant à recueillir et analyser la voix du client. Des enquêtes de satisfaction, notamment selon la méthode *Net Promoter Score* (NPS), sont réalisées périodiquement pour évaluer les performances et exploiter les retours clients dans le but d'anticiper leurs besoins futurs. Les insatisfactions identifiées peuvent être remontées au sein des « *customer rooms* », espaces dédiés à proximité des marchés, qui rassemblent toutes les compétences nécessaires afin de mettre en œuvre rapidement les mesures permettant de résoudre les problématiques signalées. Les *customer rooms* opèrent selon trois niveaux d'escalade et certaines situations peuvent être portées jusqu'à la Direction Générale si nécessaire. Ce dispositif favorise une analyse approfondie des attentes et facilite l'ajustement des offres. Par ailleurs, les équipes d'ingénierie support client ainsi que les forces commerciales entretiennent un dialogue quotidien avec les distributeurs et partenaires, ce qui permet de collecter des retours directs sur la performance des produits en conditions d'utilisation réelles.

De quelle manière Michelin prend-il en compte les attentes et les besoins des clients pour garantir une mobilité durable sans compromis sur la sécurité de ses produits et services ?

Michelin vise à poursuivre l'innovation dans le domaine de la sécurité des produits et services en intégrant des technologies produit avancées et l'analyse de données d'usage, afin d'anticiper les exigences en matière de sécurité. La collaboration avec les clients, partenaires et équipes internes favorise le développement de solutions adaptées aux besoins de sécurité et de durabilité. L'Entreprise participe à des initiatives mondiales de sécurité routière et aligne sa stratégie sur les objectifs de développement durable. En mettant l'accent sur les attentes des clients, Michelin cherche à proposer une expérience qui intègre les enjeux de sécurité et d'environnement tout au long du cycle de vie des produits.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève



S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

Qualité et sécurité des produits et services

Amélioration de la sécurité des conducteurs et des usagers de la route, y compris l'amélioration des normes de l'industrie en matière de qualité et de sécurité



Impact positif

Depuis sa création, Michelin a cultivé une culture de la qualité, essentielle pour améliorer la mobilité des personnes et des biens. Chaque collaborateur, à chaque étape de la chaîne de valeur, est formé et engagé à garantir la qualité et la sécurité des produits et services. Cet engagement renforce la sécurité personnelle.

Introduction

La planète connaît une pression démographique de plus en plus forte, avec des populations qui légitimement aspirent à se déplacer pour travailler, accéder aux soins, à l'éducation, aux loisirs. Pour Michelin, la mobilité est un droit universel, facteur de développement humain, dont tout le monde doit pouvoir bénéficier et que Michelin s'engage à préserver et à rendre plus durable. C'est pourquoi le Groupe ne cesse d'innover pour rendre la mobilité toujours plus sûre, accessible et efficiente, avec un maximum de performances, un minimum de consommation de ressources, et une réduction continue de l'impact environnemental. Cette approche holistique de la mobilité est au cœur de la raison d'être de Michelin.

Grâce à sa science des matériaux et sa maîtrise inégalée des composites polymères depuis plus de 130 ans, le Groupe dispose d'un leadership technologique dans les activités pneumatiques qui accompagnent toutes les formes de mobilité. Le Groupe mise en effet sur l'innovation et l'excellence pour continuer à faire la différence sur un

marché en pleine mutation, en accompagnant notamment l'accélération du marché des véhicules électriques. L'expertise de Michelin en matière de conception de produits composites lui permet de continuer à croître dans le domaine du pneumatique, mais également de se développer au-delà de la mobilité. Michelin innove en effet dans des secteurs comme la construction, l'aéronautique, les énergies bas-carbone ou encore la santé, avec des savoir-faire distinctifs dans le domaine des matériaux, de la conception produit, de l'ingénierie procédé et de la science des données.

Être au service de la liberté de mouvement des personnes et des biens suppose une exigence absolue de sécurité et de qualité de tous les produits et services. Tous les employés du Groupe, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, sont sensibilisés et engagés dans la mise en œuvre de la Qualité Michelin, pour répondre aux attentes des clients et des consommateurs finaux.

4.10.1 UNE STRATÉGIE QUALITÉ ET SÉCURITÉ PRODUIT INÉGALÉE, RÉPONDANT AUX BESOINS DES CLIENTS

Les clients utilisateurs de Michelin jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la stratégie et des orientations du Groupe. Ils sont composés de particuliers (consommateurs individuels qui achètent des pneus pour leurs véhicules personnels, automobile ou moto), de professionnels du transport (transport routier et urbain de marchandises et de personnes, compagnies aériennes), et des professionnels de l'agriculture et de l'industrie (entreprises de construction, de manutention, opérateurs miniers). Le Groupe commercialise également des produits à destination de la compétition (courses automobiles et motocyclistes).

Pour atteindre ces clients utilisateurs finaux, Michelin utilise un modèle de vente indirect. Ce modèle repose sur des distributeurs et revendeurs, ainsi que sur des partenariats avec les constructeurs de véhicules (automobiles, camionnettes, poids lourds, bus, deux-roues, engins agricoles, engins de génie civil, avions, véhicules de compétition). Michelin prend en compte dans sa stratégie les attentes très différentes de chaque typologie de client, afin de mieux répondre à leurs besoins.

Au cœur de la stratégie du Groupe se trouve la satisfaction client. Chaque Ligne Business élabore sa stratégie en structurant une offre de produits, de services et d'expériences spécifiquement conçue pour répondre aux attentes des marchés ciblés. La démarche Qualité Michelin appelée « Garantie des promesses aux clients » (GPC) vise à atteindre le 100 % de satisfaction client. Elle concerne l'ensemble des activités et s'assure, notamment, que le Groupe connaît ses clients et ses marchés, développe des offres qui répondent à leurs besoins, respecte ses engagements dans l'exécution de ses offres, capte et traite les éventuelles dérives et mesure la satisfaction finale de ses clients. Des équipes Qualité sont en charge d'animer l'ensemble de cette démarche : les équipes Corporate donnent les orientations et la stratégie à mettre en place, tandis que les équipes en Région et les Lignes Business appliquent la démarche au quotidien. Le Board Qualité collabore étroitement avec ce réseau qualité pour définir et

déployer les initiatives majeures et les ajustements nécessaires. Pour ce qui est de la GPC, des équipes en corporate et dans les Régions sont dédiées spécifiquement à ce sujet, incluant également la gestion du NPS (Net Promoter Score).

En complément, pour ancrer la culture client dans l'ensemble des équipes du Groupe, le *Customer Centricity Board* réunit chaque trimestre les directeurs des principales entités du Groupe, et reçoit régulièrement des clients ou des entreprises pour enrichir les pratiques de satisfaction des clients, qui sont toujours plus exigeants, y compris sur les aspects liés au développement durable.

S'appliquant partout dans le monde et à l'ensemble des secteurs d'activité dans lesquels le Groupe opère, l'approche stratégique s'articule autour de 4 axes pour améliorer la sécurité et la qualité de ses produits :

4.10.1.1 Zéro compromis dans la sécurité et qualité des produits Michelin

En ce qui concerne la Qualité, toute décision prise par le Groupe est fondée sur le zéro compromis dans la sécurité et qualité des produits. Le pneumatique est un composant de sécurité crucial pour un véhicule. La responsabilité de sa surveillance revient à l'utilisateur final, notamment à travers le contrôle de la pression et l'inspection visuelle. De plus, les conditions d'utilisation, également sous la responsabilité de l'utilisateur, peuvent évoluer avec le temps, rendant un système de veille indispensable.

Michelin dispose d'un dispositif de surveillance de la performance des produits et services en clientèle. Cette surveillance constante sur le terrain est exercée dans le but de détecter les signaux faibles et de réagir efficacement et rapidement le cas échéant. Il s'appuie sur :

- des équipes dédiées, les *Customers Engineering Support*, qui ont une mission de collecte des datas de performance et usage ainsi qu'une mission de support technique et formation auprès des équipes commerciales et des clients ;
- les *cellules de captation*, localisées à proximité des marchés clés et regroupant toutes les compétences requises. Elles s'assurent que le processus de captation des insatisfactions fonctionne, analysent les insatisfactions des clients, puis agissent pour mettre en œuvre dans les meilleurs délais les actions nécessaires pour garantir la promesse au client. Si nécessaire, elles peuvent transmettre le problème aux Plateformes Qualité ;
- les Plateformes Qualité, généralement organisées par segment de produits, supervisant le suivi de la performance des produits sur le marché. Elles examinent toutes les informations et données disponibles pour apprécier un impact sur la sécurité des usagers des produits. Ces informations peuvent provenir de l'externe via des *cellules de captation* ou d'autres sources telles que les incidents liés à la sécurité signalés sur le terrain. Elles peuvent venir aussi de l'interne via des alertes déclenchées par les équipes de conception, de fabrication ou de test ;

- une revue par le Board Surveillance de la Performance des Produits sur le marché (voir section 4.10.2.1 ci-dessous) trois fois par an pour s'assurer de la cohérence du dispositif avec les éléments de politique Qualité et prescriptions définis par le Groupe.

Dans une situation où un produit ou service conçu et/ou fabriqué et/ou commercialisé par le Groupe et/ou portant l'une des marques du Groupe présenterait un risque potentiel ou avéré pour la sécurité des clients, la Plateforme Qualité dédiée initiera un processus spécifique, défini et supervisé par la Direction Corporate Qualité, qui appréciera les impacts potentiels sur la sécurité des clients. Le cas échéant, le retrait du produit concerné du marché pourra être décidé. Ce retrait se fera de manière systématique en conformité avec les réglementations applicables à la date de la décision.

En 2025, pour l'ensemble du Groupe, toutes marques confondues et produits pneumatiques confondus, 3 actions de rappel volontaires ont été initiées. Elles ont concerné 92 933 produits sur le total d'environ 180 millions de produits manufacturés chaque année par le Groupe. Ces 3 actions de retrait ont été décidées volontairement et à titre préventif par Michelin et menées en toute transparence. Elles précisaient la référence du modèle, les dates de fabrication et les informations permettant d'identifier facilement les produits potentiellement concernés, la description du défaut, l'évaluation des risques, l'identification des causes racines et les mesures correctives prises. Les autorités compétentes ont été informées conformément aux lois et règles respectives en vigueur. Les parties prenantes telles que constructeurs automobiles, distributeurs, réseaux de concessionnaires, clients ont été informées selon des moyens adéquats. Pour chaque campagne de retrait, une équipe pluridisciplinaire a géré la mise en œuvre du plan d'action selon les procédures de Groupe. Un suivi continu est systématiquement assuré par la fonction qualité pour apprécier l'efficacité du retrait.

4.10.1.2 Une performance durable des produits

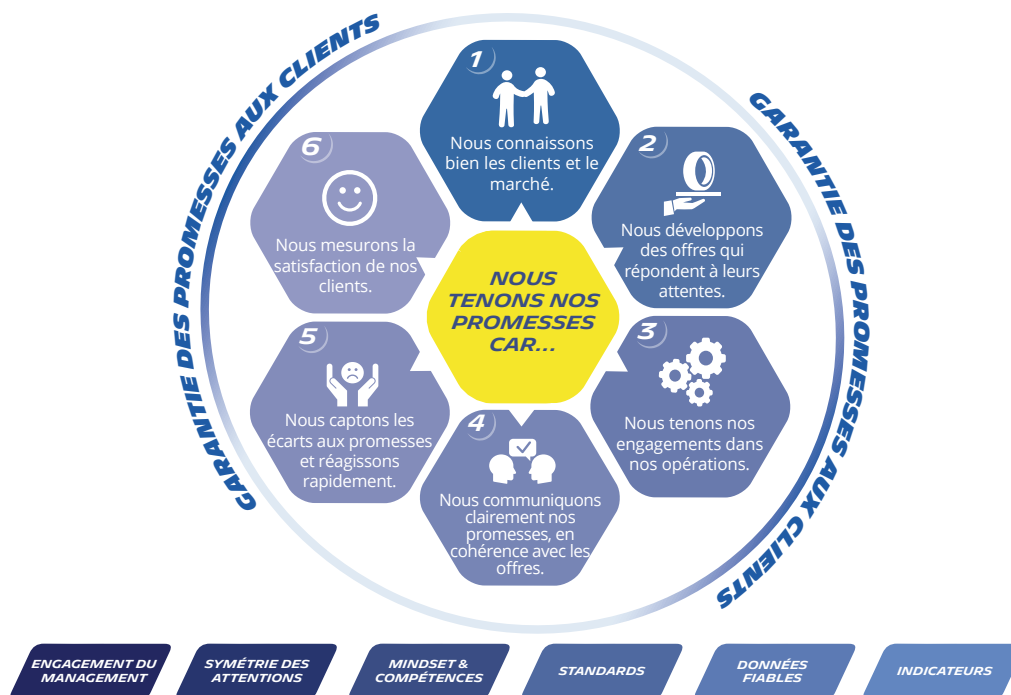
Michelin s'engage à offrir une expérience de conduite durable et sûre, du premier au dernier kilomètre, soit jusqu'à la limite d'usure légale des pneumatiques. Cela implique la possibilité de changer ses pneus moins souvent, permettant ainsi de réaliser des économies et de réduire son impact environnemental. En plus d'être une question de

sécurité, c'est la garantie de moins de déchets générés et de moins de matière utilisée. Pour les propriétaires de flottes, les performances des pneus MICHELIN permettent une approche économique globale (*total cost of ownership*) : réduction du budget pneu, de la consommation de carburant et l'amélioration de la productivité.

4.10.1.3 Au cœur de la stratégie Michelin : la satisfaction client

Au cœur de la stratégie Qualité du Groupe se trouve la satisfaction client, la démarche Qualité Michelin appelée « Garantie des promesses aux clients » visant à atteindre le 100 % de satisfaction client.

La démarche Qualité concerne l'ensemble des activités et, comme l'indique le graphique ci-dessous, s'assure que le Groupe connaît ses clients et ses marchés, développe des offres qui répondent à leurs besoins, respecte ses engagements dans l'exécution de ses offres et mesure la satisfaction finale de ses clients.



Les équipes marketing et ventes, avec l'aide des équipes Customer Engineering Support présentes sur le terrain sont dédiées à la compréhension des exigences des clients et des risques associés à des conditions d'usage spécifiques ou extrêmes sur les marchés où les produits et services sont proposés. Ces connaissances sont documentées dans les spécifications et intégrées aux processus de recherche et développement. L'ambition d'être leader en termes de valeur créée pour les clients fait partie de la scorecard stratégique du Groupe, avec une cible qui a été fixée pour le *Net Promoter Score* (NPS). Cet indicateur permet d'évaluer la satisfaction des clients et de mettre en œuvre des actions

correctives si nécessaire. Depuis 2018, le Groupe suit le « NPS Partenaires » qui est une moyenne pondérée des scores de chaque entité : OEMs (Clients constructeurs) et Distributeurs (Pays & Michelin Motorsport). S'appuyant sur le NPS® de l'entité Première monte Tourisme (constructeurs de véhicules automobiles) à 50,6 en 2020, l'équipe dirigeante du Groupe a défini une cible d'augmenter le « NPS Partenaires » de 10 points d'ici 2030 par rapport à 2020. En 2025, le « NPS Partenaires » est de 45,5 (40,3 en 2020). Cet indicateur est intégré au tableau de bord stratégique du Groupe.

4.10.1.4 L'innovation au service des clients : des expériences fondées sur les données

Avec plus d'un million de véhicules sous contrat, Michelin est leader dans la fourniture de solutions connectées basées sur les données et l'IA au service des flottes professionnelles. La Ligne Business « *Connected Solutions* » se concentre sur le développement, la production et les opérations de solutions innovantes pour les acteurs de la mobilité, basées sur une connaissance approfondie des clients et leurs usages, couplée à une expertise de la data. Ces solutions aident les professionnels de la mobilité dans leurs défis pour améliorer la sécurité des biens et des personnes, améliorer la productivité dans leur gestion de flotte et réduire leurs émissions de CO₂e.

À titre d'exemple, **EFFITIRES**⁽¹⁾ facilite l'entretien des pneus en tirant parti de l'inspection automatisée pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la sécurité, l'empreinte carbone en réduisant les émissions de CO₂e et la consommation de matières premières. **MICHELIN Connected Fleet**⁽²⁾ fournit les outils et les informations dont les opérateurs et gestionnaires de flotte ont besoin optimiser la gestion de leur flotte. À travers **MMI, Michelin Mobility Intelligence**⁽³⁾, Michelin contribue à améliorer la sécurité routière et les infrastructures de transport, en fournissant des informations exploitables (par exemple, l'identification et la localisation des zones à risque), grâce à des produits d'analyse de données innovants, alimentés par des technologies avancées d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique.

04

4.10.2 UNE POLITIQUE QUALITÉ QUI ASSURE LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE QUALITÉ CHEZ MICHELIN

Le déploiement de la stratégie du Groupe est assuré, dans tous les pays où le Groupe vend ses produits, par la politique Qualité Groupe, dont le support de communication est la « Déclaration Qualité ».

4.10.2.1 La politique Qualité Groupe

Le déploiement et application de la politique Qualité Groupe sont assurés par la **Gouvernance Qualité Groupe**.

Cette dernière est composée d'une part, de la Direction Corporate de l'Audit, de la Qualité, du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques, qui rapporte aux Gérants, et d'autre part, d'un réseau Qualité au plus proche des opérations, constitué des Directions Qualité de chaque business, opération et région du Groupe. Elle définit la politique Qualité Groupe, incluant des prescriptions et standards qualité à appliquer⁽⁴⁾ en vue de fournir durablement à ses clients des produits et services de haute valeur ajoutée, et cultiver leur confiance, ainsi que la confiance de l'ensemble des autres parties prenantes du Groupe.

Les équipes Qualité peuvent exercer, en toute indépendance, leur rôle et mission y compris dans la décision de mise sur le marché d'un nouveau produit ou de retrait d'un produit ne répondant pas aux standards qualité définis. La Gouvernance Qualité Groupe est épaulée par un « Board Surveillance de la Performance des Produits sur le marché ». Cette instance, présidée par le Directeur de l'Audit, de la Qualité, du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques, est composée des Directeurs Business, de la Direction du Manufacturing et de la Direction de la Recherche & Développement. Son indépendance totale est assurée, reportant directement aux Gérants.

4.10.2.2 La Déclaration Qualité

La Déclaration Qualité a été reprise en 2021. Elle exprime l'engagement que nos produits et services innovants répondent aux besoins des clients et leur apportent

satisfaction, leur offrent une excellente qualité de service, contribuent à la durabilité de la planète et inspirent confiance en leur fiabilité ainsi qu'en l'intégrité de notre entreprise⁽⁵⁾.

(1) Voir <https://pro.michelin.fr/transport-de-marchandises/services-transport-de-marchandises/effitires>.

(2) Voir <https://connectedfleet.michelin.com/fr/>.

(3) Voir <https://mobilityintelligence.michelin.com/fr/>.

(4) L'Entreprise s'appuie sur une culture de la qualité conforme à des standards reconnus, tels que la certification ISO 9001:2015 et les exigences spécifiques à chaque produit et marché, pour encadrer ses processus de gestion de la qualité.

(5) « Ensemble, au travers de la contribution de chaque employé et de notre engagement à améliorer en continu notre système de management de la qualité, nous nous efforçons chaque jour de garantir les promesses cœur que nous faisons à nos clients et parties prenantes : nos offres innovantes de produits et services répondent à leurs besoins et leur apportent satisfaction ; ils bénéficient d'une expérience excellente et d'une qualité de service parmi les meilleures ; en choisissant nos produits et services, ils agissent pour une planète plus durable ; ils ont confiance dans la fiabilité de nos produits et services et dans l'intégrité de notre Entreprise », Déclaration Qualité (2021). Voir <https://www.michelin.com/groupe/demarche-qualite>.

4.10.3 UN PROCESSUS DE DIALOGUE CONTINU AVEC LES CLIENTS ET UN ENGAGEMENT ACTIF DANS LE SOUTIEN DES RÉGLEMENTATIONS

Vis-à-vis des clients utilisateurs, Michelin joue un rôle significatif dans l'amélioration de la sécurité des produits grâce à un engagement actif dans le soutien des réglementations internationales.

4.10.3.1 Seuils minimums de performance

Les législateurs européens ont rendu applicables dans l'Union européenne (UE), par le règlement (UE) 2019/2144, des seuils minimums de performance pour les pneumatiques décrits dans le règlement UN R117.

Ces réglementations couvrent la résistance au roulement, le bruit et la performance de freinage sur sol mouillé, visant à limiter l'impact environnemental des pneumatiques et à améliorer la sécurité routière. Ce volet réglementaire constitue une opportunité pour Michelin compte tenu de son leadership technologique, afin de faire prévaloir un « fair level-playing field ».

Introduites en 2012 pour les nouveaux produits, ces réglementations se sont appliquées progressivement aux produits déjà commercialisés sur le marché. La conformité de tout nouveau pneumatique Tourisme, Camionnette et Poids Lourd est vérifiée par les services techniques des États au moment de l'homologation du produit. Dans l'UE, à partir de juillet 2024 des seuils plus sévères en termes de résistance au roulement et d'adhérence sur sol mouillé, à l'état neuf, mais aussi à l'état usé, introduits dans le règlement R117, s'appliquent progressivement aux nouveaux produits.

Dans chacun des pays, Michelin se déclare favorable à leur mise en application et contribue, sur demande, à la définition des valeurs limites.

4.10.3.2 Performance du pneumatique usé

Les seuils de résistance au roulement, bruit et performance de freinage sur sol mouillé déjà introduits portent sur la performance mesurée des pneumatiques neufs. Cependant, l'état d'un pneumatique et ses performances évoluent avec leur degré d'usure.

En ce qui concerne la résistance au roulement et le bruit, les performances s'améliorent ou restent stables avec l'usure du pneumatique ; il est donc justifié de définir des seuils minimaux pour ces deux performances à l'état neuf du pneumatique, comme cela existe actuellement.

En revanche, l'adhérence sur sol mouillé diminue avec son degré d'usure. L'Union européenne a voté en 2019 l'introduction d'une réglementation de la performance adhérence sur sol mouillé du pneumatique usé. Michelin a participé au groupe de travail de l'ONU qui a mis au point la méthode réglementaire (R117-04), permettant d'introduire, en 2024, un seuil minimal de performance pour l'adhérence sur sol mouillé à l'état d'usure légale, de manière à garantir aux utilisateurs une performance appropriée des pneumatiques pendant toute leur durée d'utilisation.

4.10.4 UN IMPACT POSITIF SUR LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX : DES PRODUITS ET SERVICES INNOVANTS

Michelin poursuit sa stratégie en matière de sécurité routière à travers deux types d'actions : le lancement de nouveaux produits avec une performance toujours plus robuste en termes de sécurité, tout en étant attentif aux enjeux environnementaux associés, ainsi que des services apportés aux clients, tels que les offres connectées évoquées ci-dessus.

En 2024, Michelin a engagé le renouvellement de 80 % de son offre produit Poids Lourds avec les lancements des gammes MICHELIN X[®] MULTI ENERGY[™] 2 et MICHELIN X[®] LINE ENERGY[™] 3 en Europe. En 2025, la nouvelle gamme d'approche chantier MICHELIN X[®] WORKS[™] 2^e génération est lancée, avec une performance kilométrique améliorée et l'obtention d'un label B en résistance au roulement, première mondiale sur ce segment. En Amérique du Nord, c'est la gamme iconique MICHELIN XDN2 qui est renouvelée par le MICHELIN X[®] LINE[™] GRIP[™] D, qui offre des performances exceptionnelles sur toutes les performances : longévité, résistance au roulement, et adhérence jusqu'au dernier millimètre de gomme. Le design unique en chevrons de cette nouvelle gamme représente à elle seule toute la puissance d'innovation du groupe Michelin.

En 2025, Michelin a lancé l'offre *MICHELIN Optimized Tire Performance*⁽¹⁾, qui vise à aider les gestionnaires de flottes en Europe à répondre aux défis opérationnels, économiques, réglementaires et environnementaux auxquels ils font face. Cette offre combine dans une solution unique 5 domaines

d'expertise : les technologies connectées et algorithmes intelligents, les solutions de gestion de flotte au quotidien, l'optimisation de la gestion des pneumatiques, l'accompagnement et le conseil de nos experts et de nos partenaires, et naturellement, la performance des pneus MICHELIN. À titre d'exemple, et grâce à *MICHELIN Optimized Tire Performance*, les flottes peuvent espérer réduire jusqu'à 12 % leur consommation de carburant, et réduire jusqu'à 80 % le nombre de dépannages pneus relatifs à des problèmes de pression, en planifiant leur maintenance jusqu'à 2 semaines à l'avance.

Au-delà de ses produits et services, Michelin promet une mobilité plus accessible, sûre, efficiente et avec moins d'impact environnemental. Le Groupe agit ainsi pour le bien commun en finançant des actions de sécurité routière, notamment au bénéfice des populations dans les pays en développement, et en faveur d'une accessibilité pour tous à cette mobilité. Par exemple au travers de la contribution de la Fondation Michelin à l'UNRSF (Fond de sécurité routière des Nations unies), ce sont des solutions dans les pays à revenu faible ou intermédiaire qui sont soutenues, avec un accent mis en particulier sur les politiques publiques et les infrastructures, au niveau mondial. Michelin renforce ces engagements en 2025 en développant des nouveaux projets avec des partenaires comme la Croix Rouge et l'association Tourisme et Handicaps pour assurer une accessibilité pour tous à la mobilité durable.

04

(1) Offre *MICHELIN Optimized Tire Performance* : <https://pro.michelin.fr/services/michelin-optimized-tire-performance>.

ENJEUX GOUVERNANCE

4.11 CONDUITE DES AFFAIRES (G1)



TROIS QUESTIONS À CHARLOTTE GRASS, DIRECTRICE DE LA CONFORMITÉ

« Une conduite éthique des affaires est aujourd'hui incontournable pour être un acteur tout durable et assurer la confiance. »

Quelle est l'ambition du Groupe en matière de conduite éthique des affaires ?

En construisant jour après jour le Michelin de demain, le Groupe garde au cœur de ses préoccupations l'impératif d'assurer que les conduites individuelles et collectives demeurent conformes à ses valeurs et à ses principes éthiques.

Notre ambition est, plus que jamais, de faire de ces valeurs et principes un socle unique et clairement identifiable sur lequel chaque employé du Groupe puisse s'appuyer, où qu'il se trouve et quelles que soient ses responsabilités.

Cela passe, entre autres, par une attention particulière accordée par le Groupe à l'activation, dans toutes ses entités et secteurs d'activité, de différents programmes de prévention et de détection dans les domaines de la conformité.

Quel est l'enjeu pour le groupe Michelin en matière de conduite des affaires ?

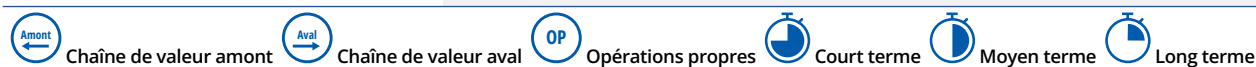
Pour le groupe Michelin, l'enjeu d'une conduite éthique de ses affaires réside dans l'établissement de relations de confiance avec ses employés, les consommateurs, les actionnaires et, de manière plus générale, toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes. Cette nécessaire confiance, rendue de plus en plus exigeante du fait de l'accélération des changements technologiques, climatiques et sociétaux passe incontestablement par une conduite éthique des affaires du Groupe.

En quoi le groupe Michelin se distingue-t-il en matière de conduite des affaires ?

Depuis la création de Michelin, ses employés sont réunis autour des valeurs de respect qui font partie de son ADN.

L'expression de ces valeurs, qui se déclinent en principes d'action, guident les équipes dans la conduite des opérations de l'Entreprise de manière éthique et en conformité avec les réglementations applicables. Le groupe Michelin a mis en place une organisation ainsi qu'une gouvernance dédiée aux enjeux évolutifs de l'éthique et de la conformité tant au niveau central que dans les différentes Régions et Lignes Business. Le Groupe dispose d'une vision fine de ses risques grâce à une approche transverse et multidisciplinaire. Ce qui prime est la responsabilisation des différents acteurs, à tous les niveaux de l'Entreprise, et ainsi l'engagement collectif vers l'application de nos principes éthiques. Le Groupe attache une importance particulière à la culture de la parole notamment sur les manquements éventuels aux principes éthiques du Groupe afin d'en garantir le respect.

Impacts, Risques et Opportunités (IROs) Description brève



G1 – CONDUITE DES AFFAIRES

Éthique des affaires et culture d'entreprise

Amendes, litiges et atteinte à la réputation pour pratiques commerciales contraires à l'éthique



Risque

Les pratiques commerciales qui seraient contraires à l'éthique comprennent entre autres la corruption, les activités frauduleuses, les pots-de-vin, les violations de l'environnement, l'exploitation de la chaîne d'approvisionnement, etc.

04

Introduction

Une conduite non-éthique des affaires représente un risque pour Michelin. Dans le cadre de ses relations d'affaires, les employés du Groupe pourraient être exposés à des risques de pratiques contraires à l'éthique. En cas de non-conformité aux réglementations en vigueur, le groupe Michelin pourrait subir de graves conséquences, durables ou irréversibles, sur son image et sa réputation, vis-à-vis des institutions et/ou du public. La capacité du Groupe à attirer des talents et des capitaux pourrait s'en trouver ainsi entravée. Le Groupe pourrait également être exposé à des risques financiers tels que des coûts liés à des amendes à une mise en conformité, à des litiges ou à une gestion de crise. Les dirigeants et employés impliqués dans des pratiques contraires à l'éthique peuvent également être exposés à des amendes et des peines individuelles.

Michelin s'engage formellement à agir de manière éthique dans l'ensemble de ses activités et à lutter, notamment, contre la corruption. Michelin veille à ce que l'ensemble de son personnel agisse continuellement en adéquation avec les valeurs d'intégrité en respectant les normes internes et externes à l'Entreprise qui constituent le fondement de sa culture depuis plus d'un siècle.

Le respect des valeurs fondamentales du groupe Michelin repose sur l'engagement de chaque employé, sans distinction liée à son titre ou à sa fonction. Chaque employé est garant des valeurs, de la réputation, de l'image et du patrimoine que le groupe Michelin construit et renforce au fil du temps, pour assurer la protection de ses employés et sa pérennité.

4.11.1 GOUVERNANCE

Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

Voir la section 4.1.2 *Gouvernance des enjeux de durabilité* ci-dessus pour une présentation du rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance dans la conduite des affaires, ainsi que l'expertise de ces organes dans les questions relatives à la conduite des affaires.

Le Groupe dispose d'une équipe multidisciplinaire, rattachée à la Direction Juridique et dénommée Compliance Support Group (CSG), en charge notamment de la prévention et de la gestion des risques de non-conformité au Code d'éthique du Groupe, y compris dans les domaines de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Le CSG a une appréhension transverse et pluridisciplinaire des risques éthiques et conformité. Sa principale mission est de maintenir un haut niveau de protection du Groupe et de ses employés grâce à la création et au déploiement de programmes de conformité robustes. Le CSG travaille en

étroite collaboration avec son réseau Compliance et les autres départements du Groupe (service du personnel, Audit et Contrôle Interne, Communication, Développement Durable et Impact, Achats, etc.). Le Groupe dispose également d'un réseau Compliance dans les Régions, en charge de diffuser les valeurs et les principes du Code d'éthique, et de s'assurer du déploiement des actions de formation et de la bonne application des prescriptions internes. Des réunions régulières sont organisées avec les Directeurs Juridiques de Régions et/ou les Compliance Officers des Régions afin de renforcer le déploiement des programmes de conformité et de s'assurer du partage de bonnes pratiques. Chaque Compliance Officer de Région, membre du Comité Éthique Région, présente annuellement au Comité Opérationnel Éthique Groupe le statut du déploiement des programmes de conformité dont une synthèse est ensuite présentée au Comité Éthique Groupe.

4.11.2 POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE

Deux documents de référence permettent de maîtriser les risques éthiques (Le Code d'éthique Michelin) et de lutter contre la corruption (le Code de conduite anticorruption). Ces deux Codes fondamentaux sont introduits par une communication des Gérants soulignant l'engagement du Groupe en matière d'éthique, qui repose sur le comportement éthique de chaque employé, chacun étant « Ambassadeur des valeurs de Michelin ». Ces deux Codes sont accessibles sur le site Internet du Code d'éthique⁽¹⁾, le site Internet du Groupe⁽²⁾ ainsi que le site des Achats⁽³⁾.

Le Directeur de Région est garant du bon déploiement de ces deux Codes dans l'ensemble du périmètre couvert par sa Région. En pratique, le déploiement de ces deux Codes au sein du Groupe est assuré par les Directeurs Juridiques et/ou les Compliance Officers de Régions, et est supervisé

par les Comités Éthiques Région et le Comité Éthique Groupe, ce dernier étant présidé par le Co-Gérant et Directeur Financier.

Un état du déploiement de ces deux Codes est présenté aux Comités Éthiques Régions et fait partie des reportings que chaque Région présente annuellement au Comité Opérationnel Éthique Groupe. Des points de contrôle interne sont mis en place pour s'assurer que ces Codes ont été communiqués et sont disponibles à l'ensemble des employés de la Région ou de l'entité, en s'adressant en particulier aux employés des pays à risque et aux sociétés nouvellement acquises. Des audits internes sont également conduits, ils peuvent être spécifiques au déploiement de ces Codes ou plus généraux.

4.11.2.1 Le Code d'éthique Michelin

Le **Code d'éthique Michelin**, désormais sous-titré « *Agir avec éthique au quotidien* », rappelle les valeurs fondamentales du Groupe (le respect des faits, le respect des personnes, le respect des clients, le respect des actionnaires et le respect de l'environnement), décrit les principes éthiques du Groupe et prescriptions à respecter. Il indique les lignes directrices qui doivent gouverner les décisions des employés et des parties prenantes et les illustrent à partir des situations les plus fréquemment rencontrées au moyen de situations concrètes (« je dois » – « je ne dois pas »). Il précise les comportements à adopter dans des situations types pour chaque environnement de travail. Le Code d'éthique a été revu et complété en 2021 et 2025 afin, notamment, de renforcer les engagements du Groupe dans certains domaines tels que les droits de l'homme et l'environnement ainsi que l'éthique de l'intelligence artificielle, de mieux répondre aux questions des employés et de faciliter sa lisibilité. Il est traduit en 21 langues.

Les risques couverts par le Code d'éthique en lien avec la conduite des affaires sont ceux liés à l'octroi ou à la

réception de cadeaux et invitations, au commerce international et au contrôle des exportations, au droit de la concurrence, aux conflits d'intérêts, aux contributions caritatives et politiques, au droit boursier/délit d'initiés, à la lutte contre la fraude et la corruption, à la protection de la vie privée et des données personnelles, aux relations fournisseurs et au respect des lois et des règlements.

Ce Code s'applique à tous les employés, aux personnes intervenant sur les sites du Groupe ou agissant au nom d'une entité du Groupe, partout dans le monde. Le Groupe encourage également ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires à adhérer aux contenus de ce Code ; dans de nombreux cas, leur respect est une condition nécessaire aux relations d'affaires avec le Groupe.

Le Groupe veille au déploiement et au respect du Code d'éthique par des communications spécifiques régulières (vidéos, événements). Le Code d'éthique est communiqué aux nouveaux arrivants, des formations spécifiques sont dispensées en présentiel et en e-learning. Des campagnes d'information auprès des fournisseurs et des clients sont également organisées.

4.11.2.2 Le Code de conduite anticorruption

Concernant le risque anticorruption, le Groupe s'est doté depuis 2015 d'un **Code de conduite anticorruption**. Mis à jour en 2020 et en 2025, ce Code à destination de tous les employés et des agents (c'est-à-dire les tiers agissant au nom et pour le compte de Michelin), démontre sa volonté de mettre en œuvre une politique de zéro tolérance contre toute forme de corruption. Le Groupe encourage également

ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires à adhérer aux principes de ce Code. Ainsi, le Groupe a inséré dans les contrats clients, fournisseurs et partenaires, des clauses faisant référence à ce Code ainsi qu'aux Principes d'Achat Michelin, et qui comportent des requis et des attendus en matière de conformité anti-corruption ainsi que des courriers d'information.

(1) <https://ethique.michelin.com/>.

(2) <https://michelin.com/groupe/raison-etre-valeurs>.

(3) <https://purchasing.michelin.com/>.

Ce Code a pour objectif de sensibiliser l'ensemble des employés du Groupe aux actes pouvant caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence. Dans sa nouvelle version, il se base sur les scénarios de risques identifiés dans la mise à jour de la cartographie des risques de corruption, en fournissant des exemples et en indiquant la conduite à tenir en cas de confrontation à des faits ou à des situations susceptibles de caractériser des faits de corruption ou équivalents. Il traite en particulier des thèmes relatifs aux « pots-de-vin » et commissions illicites, aux relations avec les tiers (incluant notamment l'utilisation des agents ou intermédiaires), aux paiements de facilitation ou autres avantages incitatifs, aux dons et contributions, mécénat, sponsoring, aux cadeaux et invitations, aux conflits d'intérêt, au lobbying et aux opérations de fusions et acquisitions.

Le Programme de Conformité Anticorruption (ACCP)

Sur la base de l'engagement des Gérants du Groupe, depuis 2018 Michelin s'est doté d'un **Programme de Conformité Anticorruption** basé sur les exigences de la loi Sapin II. Ce Programme fait l'objet d'un référentiel Groupe et a été approuvé par le Comité Éthique Groupe au mois de septembre 2018. Il a été mis à jour et validé par le Comité Éthique Groupe au mois de juillet 2021. Désormais, toute nouvelle mise à jour du Programme est approuvée par la Compliance Groupe et envoyée pour information au Comité Éthique Groupe. La dernière mise à jour date du mois de décembre 2024.

Ce programme se base sur les piliers de la loi Sapin II et comporte :

- un fort engagement du *top management* sur la politique Groupe de tolérance zéro en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence ;
- une équipe compliance centrale (le CSG) en charge du sujet et des relais locaux dans les Régions ;
- une cartographie des risques de corruption basée sur les exigences de la loi Sapin II et les recommandations de l'Agence française anticorruption permettant d'identifier les activités, les processus et les pays à risque en matière de corruption et de déterminer les mesures d'atténuation du risque à mettre en place ;
- des mécanismes d'évaluation des tiers avec lesquels le Groupe travaille ou souhaite travailler, sur la base des résultats de la cartographie des risques de corruption ;

- un Code d'éthique traitant de la lutte contre la corruption et un Code de conduite anticorruption dédié à ce sujet rappelant les règles à suivre et fournissant des exemples concrets, un plan de communication ;
- un plan de sensibilisation et de formation : une sensibilisation de l'ensemble des employés cadres et collaborateurs, ainsi que des formations renforcées pour les personnes plus exposées à des risques de corruption ;
- une ligne d'alerte accessible à l'ensemble des employés du Groupe et de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, ONG, etc.) ;
- des contrôles (contrôles comptables anticorruption, contrôles et audits internes) ;
- un suivi du régime disciplinaire applicable en cas de faits avérés de corruption ou de trafic d'influence.

Chaque Directeur de Région et le Directeur de la Direction Business « Solutions Composites Polymères » est garant de la gestion du risque de corruption dans sa Région ou sa Direction Business, lié à l'ensemble des activités et opérations qui ont lieu sur le territoire géographique dont ils ont la responsabilité, que ce risque de corruption émane des acteurs associés à la Région ou à la Direction Business elle-même ou de toute autre entité ou société, ou de toute personne agissant pour le compte d'une entité ou d'une société du Groupe. Le respect et le déploiement du Programme de Conformité Anticorruption au sein des Régions sont assurés par les Directeurs Juridiques et les Compliance Officers de Régions et pour la Direction Business « Solutions Composites Polymères » par un Compliance Officer dédié.

Toute nouvelle société intégrant le groupe Michelin, quelle que soit son activité, sa taille, son secteur d'activité ou sa région d'attache, doit déployer les principes et valeurs éthiques du Groupe, dont le Code d'éthique, le Code de conduite anticorruption et le Programme de Conformité Anticorruption et toutes les autres politiques et référentiels relatifs à la gestion du risque de corruption au plus tard dans les douze mois qui suivent la clôture de l'acquisition.

Le Groupe considère que l'ensemble de ses employés peuvent être exposés à un risque de corruption. Néanmoins, dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques de corruption, le Groupe a identifié certaines fonctions comme étant les plus exposées et notamment celles au sein des activités suivantes : achat, vente, douane, logistique, M&A et affaires publiques.

4.11.2.3 Le dispositif d'alerte chez Michelin (ligne éthique)

4.11.2.3.1. Présentation générale

Depuis 2021, un **dispositif d'alerte unique** est déployé dans l'ensemble des entités du Groupe, se substituant aux dispositifs d'alerte régionaux qui existaient depuis 2005. Ce dispositif est accessible en trente langues, aux employés, aux collaborateurs extérieurs et occasionnels du Groupe, mais également aux clients, aux fournisseurs, aux prestataires de services et autres parties prenantes externes, via un numéro de téléphone et un site Internet sécurisé et hébergé par une société indépendante. Ce dispositif garantit le principe de confidentialité des signalements. Il permet le recueil des alertes relatives à l'existence de comportements ou de situations contraires aux lois applicables, aux prescriptions internes et aux valeurs et principes du Groupe rappelés dans le Code d'éthique.

Chaque alerte peut être réalisée de manière anonyme. Comme indiqué dans le Code d'éthique, les alertes peuvent également être adressées auprès des canaux traditionnels de signalement (tels que le manager, le service du personnel ou le correspondant éthique de la Région). L'ensemble des alertes est consolidé dans la ligne d'alerte du Groupe et présenté régulièrement au Comité Éthique Groupe, ainsi qu'au Comité de Direction Groupe et au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance une fois par an.

Les Comités Éthiques Régions compétents décident, sur la base des éléments contenus dans les alertes, de la recevabilité des alertes et de l'initiation d'investigations internes. Sur la base des rapports d'investigation, lorsque les faits allégués sont confirmés, ils décident ensuite d'initier des plans d'action incluant des mesures correctives et/ou des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.

Le déploiement de la ligne éthique fait l'objet d'une importante communication dans l'ensemble du Groupe afin de rappeler son existence et son fonctionnement, et de publier des statistiques. Des affiches d'information sont également disposées dans les sites du Groupe. L'utilisation de la ligne éthique fait l'objet d'une formation spécifique accessible à l'ensemble des employés.

4.11.2.3.2. La Procédure d'Alerte Groupe

Les principes fondamentaux sont décrits dans la **Procédure d'Alerte Groupe**⁽¹⁾. Selon cette procédure, toutes les alertes doivent être déclenchées de bonne foi et sans contrepartie directe et sont déposées de manière désintéressée. Toute alerte est examinée de manière impartiale, et les principes de présomption d'innocence, de protection de vie privée et de protection de la réputation des personnes sont appliqués tout au long de son traitement. Un investigateur dispose de l'impartialité, de la compétence, de l'autorité et des moyens suffisants à l'exercice de sa mission et se conforme aux prescriptions internes en matière d'investigation. Les risques de conflits d'intérêts sont soigneusement examinés et les mesures appropriées seront prises, le cas échéant. Toutes les décisions prises concernant une alerte (recevabilité,

désignation d'un investigateur, décision consécutive à l'investigation) sont prises de manière collégiale, et les moyens utilisés pour vérifier l'exactitude des informations et des faits signalés sont justifiés et proportionnés à la gravité des allégations.

Dans le cadre du traitement des alertes, Michelin attache une grande importance à la préservation de la confidentialité. Les conditions de recueil et de traitement des alertes garantissent ainsi la stricte confidentialité de l'identité de l'auteur et de tous les éléments de nature à identifier l'auteur, les personnes visées par l'alerte et tout tiers mentionné dans l'alerte et des informations recueillies lors du traitement de l'alerte.

De même, si un employé pense faire l'objet de représailles pour avoir effectué une alerte ou participé à son traitement, il est encouragé à le faire remonter auprès des canaux de signalement ou des personnes habilitées. Notamment, le dispositif d'alerte comporte une catégorie « représailles » permettant d'alerter toute mesure de représailles, menace ou tentative de recourir à ces mesures, prise à l'encontre d'un employé. Un suivi de l'alerte est réalisé après sa clôture pour s'assurer de l'absence de mesures de représailles et de la mise en œuvre des mesures.

Le Comité Éthique Région s'assure du respect et du suivi des mesures prises à la suite des investigations, y compris l'absence de représailles.

4.11.2.3.3. La Directive Groupe Investigations

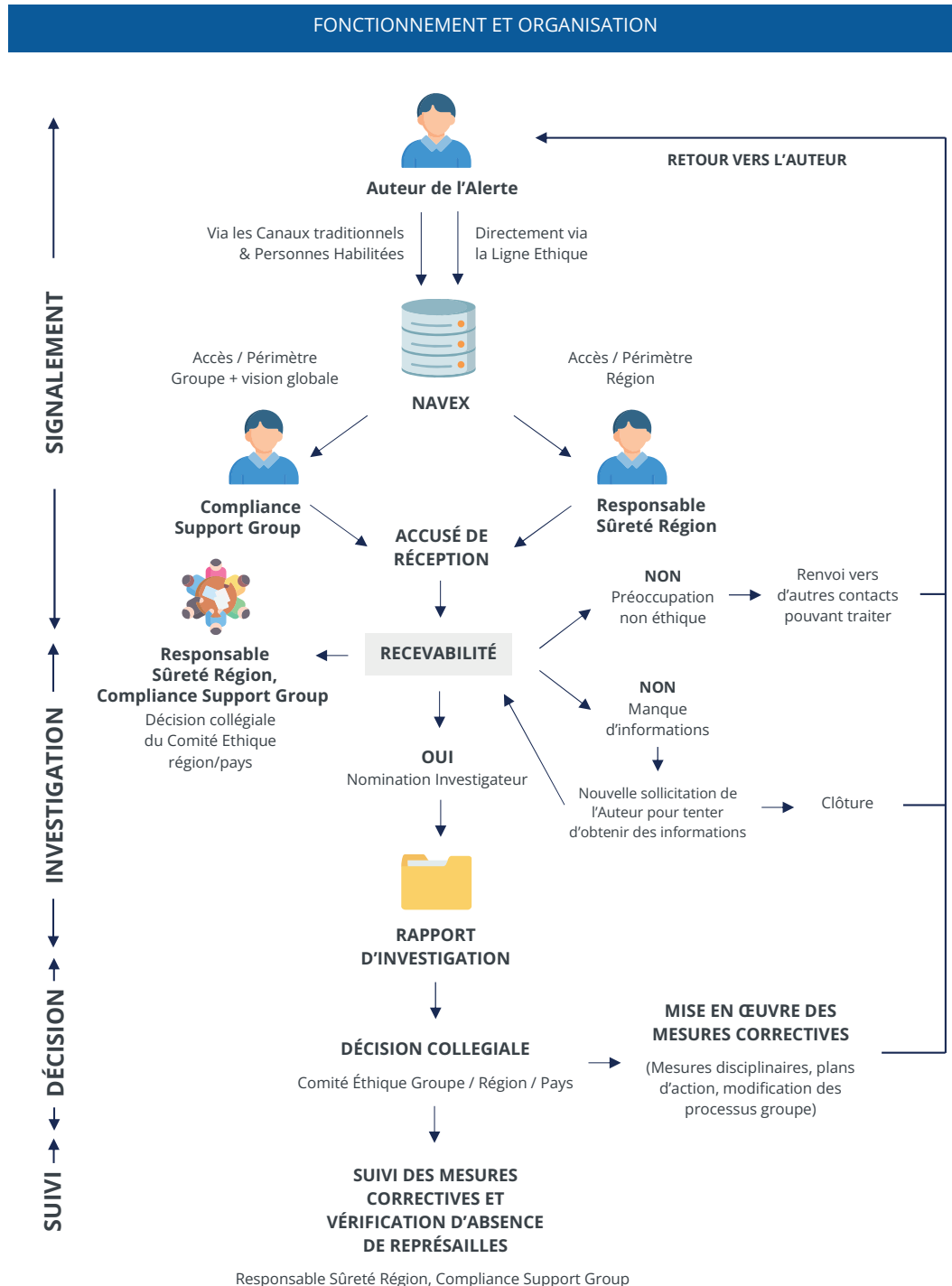
Le Groupe a mis en place une **Directive Groupe Investigations** définissant les étapes de traitement d'une alerte, les principes fondamentaux à respecter ainsi que les acteurs de ce dispositif. Cette procédure d'investigation s'applique à l'ensemble des sujets couverts dans le Code d'éthique du Groupe, y compris aux faits de corruption et de versement de pots-de-vin. Le Groupe peut également avoir recours à des investigateurs externes si nécessaire.

Les alertes éthiques reçues sont analysées et traitées par des personnes habilitées conformément aux principes contenus dans la Procédure d'Alerte Groupe ainsi que dans la Directive Groupe Investigations. Applicables à l'ensemble du Groupe, elles sont définies par le CSG et par la Direction Corporate de l'Anticipation, de la Prévention et de la Protection (DCAPP).

Seule la directrice de la conformité et les personnes désignées du CSG ont accès, au niveau du Groupe, à l'ensemble des alertes enregistrées dans la ligne éthique. Les Responsables Sécurité Région (RSR) et, le cas échéant, les personnes formellement désignées comme suppléants, ont accès aux alertes en provenance des pays de leurs Régions respectives. L'ensemble de ces personnes sont considérées comme habilitées et de ce fait, soumises à une stricte obligation de confidentialité et d'impartialité, et disposent de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires.

(1) Accessible sur le site michelin.com/groupe/raison-etre-valeurs.

SCHÉMA RÉCAPITULATIF DU RECUEIL ET TRAITEMENT DES ALERTES



4.11.2.4 Les formations en matière d'éthique

Le Groupe a mis en place plusieurs formations concernant la conduite des affaires. Ces formations sont accessibles, soit à l'ensemble des employés et dirigeants du Groupe, soit aux fonctions considérées comme étant les plus exposées. Les thématiques couvertes sont les suivantes : Code d'éthique, ligne éthique, harcèlement, droit de la concurrence, prévention de la corruption, protection des données à caractère personnel, conflits d'intérêts. Ces formations sont obligatoires et doivent être réalisées lors de la prise de poste et renouvelées tous les deux ans.

En ce qui concerne le risque de corruption en particulier, considérant que l'ensemble de ses cadres et collaborateurs peuvent être exposés à des risques de corruption, Michelin

a déployé une formation en e-learning rappelant les principes fondamentaux de lutte contre la corruption. Cette formation est déployée depuis le dernier trimestre de l'année 2021 pour l'ensemble des cadres et collaborateurs éligibles actifs dans le monde entier, et doit être suivie tous les deux ans. Elle permet aux apprenants de comprendre la « corruption » et le « trafic d'influence », d'intégrer les grands principes de la loi Sapin II et le dispositif mis en œuvre pour se conformer à cette loi, d'identifier les situations à risque vis-à-vis de la corruption et du trafic d'influence, de reconnaître les conséquences des manquements, d'éviter les situations susceptibles de générer un conflit d'intérêts, et d'utiliser les canaux d'alertes pour signaler des manquements éventuels.

4.11.3 ACTIONS LIÉES AUX POLITIQUES EN MATIÈRE DE LA CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE

En 2024, comme chaque année, des actions ont été menées afin d'assurer le respect du Code d'éthique, du Code de conduite anticorruption et du Programme de Conformité Anticorruption.

Le Comité Éthique Groupe a décidé de mettre à jour la cartographie des risques de corruption à hauteur de trois Régions par an pour 2024, 2025 et 2026.

En parallèle, l'évaluation de l'intégrité des tiers (dont la mise en place de vérifications spécifiques préalables à toutes opérations de fusion-acquisition et intégration des aspects ESG dans les évaluations) initiée en 2021 a été renforcée. En 2024, les critères d'évaluation ont été revus (adaptation des critères d'identification des tiers à risque, abaissement du seuil de « pays à risque », déploiement de l'évaluation des tiers pour les fournisseurs de la Région Europe du Nord dans le cadre de la loi Devoir de Vigilance Allemande (LkSG), et mise en place d'une procédure d'évaluation a priori pour les nouveaux fournisseurs).

Les prescriptions internes liées à l'éthique et à la conformité sont régulièrement mises à jour. En 2024, une revue du Code d'éthique a été initiée et le Programme de Conformité Anticorruption a été mis à jour.

En 2025, la Directive Groupe « Cadeaux et Invitations » a été revue et est actuellement en cours de déploiement dans les régions et les entités du Groupe. La mise à jour du Code de conduite anticorruption est en cours de finalisation, pour déploiement en 2026. La révision de la Procédure « Évaluation des tiers » a été finalisée et sera déployée au premier trimestre 2026.

Le Groupe poursuit le développement et le déploiement de formations obligatoires en e-learning et en présentiel pour les fonctions les plus exposées (avec notamment un e-learning obligatoire dédié à la lutte contre la corruption pour les employés les plus exposés).

4.11.4 PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE-VIN

Le Programme de Conformité Anticorruption vise à empêcher et détecter des cas de corruption, de trafic d'influence et le versement de pots-de-vin. Le Code d'éthique et le Code de conduite anticorruption ainsi que les formations obligatoires contiennent le rappel des règles en matière de détection de corruption et des pots-de-vin⁽¹⁾.

Dans le cadre du Programme de Conformité Anticorruption, Michelin a mis en place un indicateur clé de performance portant sur le taux de suivi de la formation dédiée à la lutte contre la corruption. L'ensemble des employés dans des fonctions davantage exposées à ce risque (mentionnées ci-dessus) sont ciblés par cette formation.

(1) Voir ci-dessus pour une description de ces prescriptions.

4.11.5 INDICATEURS ET CIBLES

4.11.5.1 Indicateur lié au taux de formation des fonctions à risque couvertes par la formation anti-corruption

Le pourcentage des personnes occupant une fonction à risque ayant suivi la formation anti-corruption sur la période du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2025 est de 89 % (79 % du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2024).

Conformément au Programme de Conformité Anticorruption (ACCP), cette formation doit être suivie tous les 2 ans par toutes les personnes éligibles (étant une

population définie en fonction de leur exposition au risque, et ayant plus de six mois d'ancienneté). Le taux de formation correspond au nombre d'employés éligibles au 31 décembre 2025 formés au cours des années 2024 et 2025, divisé par le nombre d'employés éligibles au 31 décembre 2025. La cible du Groupe concernant le taux de suivi de la formation anticorruption est d'au moins 95 % d'ici fin 2026.

04

4.11.5.2 Indicateur lié aux cas de corruption ou de versement de pots-de-vin

Le nombre de condamnations et le montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption est suivi par chaque Compliance Officer de Région. Sur l'exercice 2025, comme en 2024, aucune condamnation pour violation des lois anti-

corruption n'a eu lieu dans le Groupe et par conséquent aucune amende n'a été émise. Ce chiffre illustre la tolérance zéro du Groupe en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence.

ANNEXES

ANNEXE A – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES AU TITRE DU CODE DE COMMERCE DU DROIT FRANÇAIS (ARTICLE L. 22-10-35)

La promotion du lien Nation-armée et du soutien à l'engagement dans les réserves

La première convention de soutien à la politique de la réserve militaire a été signée en 2017 et été renouvelée dans les mêmes conditions en 2022. La convention prévoit d'accorder aux salariés réservistes de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et de ses filiales jusqu'à 12 jours ouvrables par an, avec maintien de la rémunération, afin de faciliter leur engagement à servir au titre des trois

armées (Terre, Air et espace, Marine nationale), de la gendarmerie nationale, de la police nationale ou des activités de support des armées (Service de santé des armées, Délégation générale à l'armement, Commissariat, Service de l'énergie opérationnelle, Service de l'infrastructure de la Défense, etc.). À ce jour, le Groupe recense environ 70 réservistes dans les effectifs en France⁽¹⁾.

Lutter contre l'évasion fiscale

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

Michelin interprétera à cette fin systématiquement la législation fiscale dans le respect à la fois de la lettre et de l'esprit du législateur sans chercher à exploiter une quelconque ambiguïté.

L'Entreprise reconnaît par ailleurs la nécessité et la valeur d'une relation de confiance avec l'ensemble des autorités fiscales ; en conséquence, le Directeur des Affaires Fiscales Groupe et les membres de son réseau suscitent, développent et maintiennent des relations suivies et transparentes avec l'ensemble des autorités fiscales.

Le Groupe cherche à ce titre chaque fois que cela est possible à développer ce type de relations dans les différentes géographies où il opère. Dans ce cadre, le Groupe a signé en 2019 avec les autorités fiscales françaises un accord de partenariat (« relation de confiance » mise en place par le ministre du Budget) au titre duquel nous partageons en totale transparence les événements majeurs pouvant avoir une incidence fiscale.

La politique Fiscale du Groupe condamne fermement toute forme de fraude fiscale et précise en outre expressément que la Direction ne doit pas chercher à tirer profit de régimes fiscaux considérés comme préjudiciables ou non transparents. De même, Michelin ne réalisera aucune transaction ou opération financière qui poursuit un objectif d'évasion fiscale ou qui ne viserait

aucun bénéfice opérationnel et/ou économique pour le groupe Michelin autre que de l'optimisation fiscale.

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

L'ensemble des risques d'ordre fiscaux sont suivis spécifiquement par le département des Affaires Fiscales, sous l'autorité de la Direction Corporate Finance du Groupe. Le dispositif de gestion de ces risques est également encadré par la politique Fiscale Groupe. Conformément aux nouvelles obligations le Groupe procède au déploiement et suivi de la réglementation liée à l'imposition minimale mondiale issue des travaux dits « Pilier 2 » de l'OCDE.

Le groupe Michelin est un contribuable responsable, se conformant aux législations locales et internationales. Nous avons développé notre empreinte géographique de manière à apporter à nos clients une valeur tangible au travers de nos implantations industrielles, commerciales, de développement et de services. Cette recherche de proximité, à la fois relationnelle et géographique, est encore plus vraie aujourd'hui avec les enjeux de maîtrise de notre empreinte environnementale.

Nous sommes engagés pour le développement des communautés dans lesquelles nous opérons. Nous nous attachons à nous conformer systématiquement aux législations locales où nous sommes implantés, dans un souci permanent d'une juste contribution aux charges fiscales et douanières. Au travers de notre rapport de transparence fiscale⁽²⁾, nous partageons nos principes directeurs en la matière, toujours animés du souhait d'établir un dialogue constructif avec toutes les parties prenantes.

(1) Il est à noter que Florent Menegaux est officier de la réserve citoyenne de l'armée de Terre.

(2) <https://www.michelin.com/publications/informations-r%C3%A9glement%C3%A9s/rapport-transparence-fiscale>.

ANNEXE B – LISTE DES POINTS DE DONNÉES PRÉVUS DANS LES NORMES TRANSVERSALES ET THÉMATIQUES REQUIS PAR D'AUTRES ACTES LÉGISLATIFS DE L'UE

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		4.1.2.1 La composition et les attributions des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		4.1.2.1 La composition et les attributions des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				4.1.2.4 Déclaration de vigilance raisonnable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non applicable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non applicable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non applicable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv) Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		Non applicable

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	4.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1) PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non applicable
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.2.9 INDICATEURS ET CIBLES
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1 et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphe 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.2.9.6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphe 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.2.9.6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	4.2.9.7 Quotas CO ₂ e

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE PREMIÈRE ESTIMATION DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION ⁽¹⁾
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.			4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE PREMIÈRE ESTIMATION DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION ⁽¹⁾
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'Entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE PREMIÈRE ESTIMATION DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION ⁽¹⁾
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		4.2.8.1 La résistance au roulement, élément clé de différenciation dans un contexte de renforcement des requis sur la performance énergétique des produits ⁽¹⁾ 4.2.8.2 Le développement de l'offre de pneus pour véhicules électriques ⁽¹⁾
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 1, tableau 2, annexe I et indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				4.3.7 MÉTRIQUES – POLLUTION DE L'AIR, DE L'EAU
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				4.4.2 DES POLITIQUES CIBLÉES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				Non applicable
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non applicable

(1) Publication d'informations qualitatives.

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				4.4.4.3 Indicateurs – Consommation d'eau (opérations propres)
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'Entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				4.4.4.3 Indicateurs – Consommation d'eau (opérations propres)
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16, point a) i)	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				4.5.3 UN SOCLE DE POLITIQUES AYANT TRAIT À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non applicable
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				4.5.3 UN SOCLE DE POLITIQUES AYANT TRAIT À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				4.8.1 UNE STRATÉGIE ANCRÉE DANS L'ENGAGEMENT DES PERSONNES
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				4.8.1 UNE STRATÉGIE ANCRÉE DANS L'ENGAGEMENT DES PERSONNES

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE L'engagement de Michelin en matière de Droits Humains
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE L'engagement de Michelin en matière de Droits Humains
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE L'engagement de Michelin en matière de Droits Humains
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				4.8.4.2 La santé et sécurité des salariés : une priorité absolue dans chaque décision prise
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				4.11.2.3 Le dispositif d'alerte chez Michelin (ligne éthique)
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		4.8.5.4 Santé et sécurité des personnes
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				Non publié en 2025
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du Directeur Général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				Non matériel

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				4.8.5.5 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1 et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.8.5.5 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme
ESRS 2 – SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et 13, tableau 3, annexe I				4.9 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (S2) Introduction
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme* liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				4.9.2.2 La politique Caoutchouc naturel responsable du Groupe (mise à jour en 2021)
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Non matériel

Exigence de publication et points de données relatifs	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE – Loi européenne sur le climat	Référence DEU
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				4.10.2.1 La politique Qualité Groupe
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		4.10.1 UNE STRATÉGIE QUALITÉ ET SÉCURITÉ PRODUIT INÉGALÉE, RÉPONDANT AUX BESOINS DES CLIENTS
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non applicable
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				4.11.2 POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				4.11.2.3.2 La Procédure d'Alerte Groupe
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		4.11.5.2 Indicateur lié aux cas de corruption ou de versement de pots-de-vin
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				4.11.5.2 Indicateur lié aux cas de corruption ou de versement de pots-de-vin

ANNEXE C – TAXONOMIE EUROPÉENNE (TABLEAUX)

Tableau 1 – Chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie – Informations pour l'année 2025

Activités économiques	Année 2025		Critères de contribution substantielle						Critère d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)						Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignées sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2), année 2024	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire	
	Code	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie Circulaire					Biodiversité
		en millions €																	
Activités économiques																			
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)																			
Dont habitantes																			
Dont transitoires																			
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6	13 186	51 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI		51 %		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	247	1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1 %		
Réparation, remise en état et remanufacturage	CE 5.1	352	1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								1 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		13 785	53 %	52 %				1 %									53 %		
A. CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)																			
13 785 53 % 52 % 1 % 53 %																			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		12 207	47 %																
TOTAL																			
25 992 100 %																			

Analyse non réalisée pour des raisons de matérialité et d'absence de données disponibles.

Analyse non réalisée pour des raisons de matérialité et d'absence de données disponibles.

Tableau 2 – CapEx

Part des dépenses CapEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie – Informations pour l'année 2025

Activités économiques	Année 2025			Critères de contribution substantielle							Critère d'absence de préjudice important							Garanties minimales	Part des CapEx alignées sur la taxonomie (A.1) ou éligibles (A.2) à la taxonomie, année 2024	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire				
	Code	CapEx	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie Circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie Circulaire	Biodiversité										
		en millions €	%													OUI ; NON ; N/EL	OUI ; NON ; N/EL					OUI ; NON ; N/EL	OUI ; NON ; N/EL	OUI ; NON ; N/EL	OUI ; NON ; N/EL
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						
																			OUI/NON						

Tableau 3 – OpEx

Part des dépenses OpEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie – Informations pour l'année 2025

Activités économiques	Année 2024		Critères de contribution substantielle						Critère d'absence de préjudice important						Garanties minimales	Part des OpEx alignées sur la taxonomie (A.1) ou éligibles (A.2) à la taxonomie, année 2024	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
	Code	OpEx Part des OpEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie Circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie Circulaire	Biodiversité				
															</			

Analyse non réalisée pour des raisons de matérialité et d'absence de données disponibles.

Tableau 4 – Multi-objectifs

	Part des OpEx/ Total des OpEx			Part des CapEx/ Total des CapEx			Part du chiffre d'affaires/ Chiffre d'affaires total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif		Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif		Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif
CCM	-	-	CCM	-	61 %	CCM	-	52 %
CCA	-	-	CCA	-	-	CCA	-	-
WTR	-	-	WTR	-	-	WTR	-	-
CE	-	-	CE	-	1 %	CE	-	1 %
PPC	-	-	PPC	-	-	PPC	-	-
BIO	-	-	BIO	-	-	BIO	-	-

04

Tableau 5 – Gaz et nucléaire

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible	NON
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles	NON
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté	NON
Activités liées au gaz fossile		
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	NON
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	NON
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux	NON

ANNEXE D – TABLEAU DES EXIGENCES DE PUBLICATION

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
	BP-1 – Base générale pour la préparation de l'état de durabilité	4.1.1 BASE GÉNÉRALE POUR LA PRÉPARATION DU RAPPORT DE DURABILITÉ
	BP-2 – Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.1.1 BASE GÉNÉRALE POUR LA PRÉPARATION DU RAPPORT DE DURABILITÉ
	GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.2.1 La composition et les attributions des organes d'administration, de direction et de surveillance 4.1.2.2 Le rôle clé des organes d'administration, de direction et de surveillance
	GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'Entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	4.1.2.2 Le rôle clé des organes d'administration, de direction et de surveillance
	GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.2.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation
	GOV-4 – Déclaration sur la vigilance raisonnable	4.1.2.4 Déclaration de vigilance raisonnable
	GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	4.1.2.5 Gestion des risques et contrôle interne concernant l'information de durabilité
	SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	4.1.3.1 Le développement durable au cœur de la stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur de Michelin Pour la répartition des effectifs du Groupe par zone géographique voir 4.8.5.1
	SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes au sujet de la durabilité
	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	Voir ci-dessous les exigences de publication « Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique » pour les ESRS : ■ ESRS E1 Changement climatique ; ■ ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes ■ ESRS S1 Personnel de l'entreprise ; ■ ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur ; ■ ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux.
ESRS 2	IRO-1 – Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité
	IRO-2 – Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'Entreprise	ANNEXE D – Tableau des Exigences de publication

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS E1 Changement climatique	Liée à ESRS 2 GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.2.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation 4.2.4 GOUVERNANCE ET SUIVI DU PLAN DE TRANSITION
	E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	4.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1) PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE 4.2.5 INCLUSION DU PLAN DE TRANSITION DANS LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.2.6 RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE (Introduction) 4.2.8 DES ACTIONS ET RESSOURCES SUR L'ATTÉNUATION AU COEUR DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES
	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	4.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité
	E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.7 DES POLITIQUES RELATIVES À L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE 4.2.11 LA FORMALISATION EN 2024 D'UNE POLITIQUE D'ADAPTATION AUX RISQUES CLIMATIQUES PHYSIQUES
	E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	4.2.8 DES ACTIONS ET RESSOURCES SUR L'ATTÉNUATION AU COEUR DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES 4.2.12 DES ACTIONS ET RESSOURCES DÉDIÉES AVEC UNE FEUILLE DE ROUTE STRUCTURÉE D'ICI À 2030
	E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.9.1 Court-moyen terme (selon SBTi) 4.2.9.2 Long terme 4.2.9.3 Cibles et contributions quantitatives par leviers sur la période 2019-2030 (scopes 1 & 2) 4.2.9.4 Projection des leviers à l'horizon 2050 4.2.13 INDICATEURS ET CIBLES
	E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique	4.2.9.5 Consommation d'énergie et mix énergétique
	E1-6 – Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	4.2.9.6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES
	E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	4.2.9.7 Quotas CO ₂ e Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone
	E1-8 – Tarification interne du carbone	4.2.9.7 Quotas CO ₂ e Tarification interne du carbone
	E1-9 – Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat	4.2.8 DES ACTIONS ET RESSOURCES SUR L'ATTÉNUATION AU COEUR DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES 4.2.14 EFFETS FINANCIERS ATTENDUS : VERS UNE ESTIMATION AFFINÉE DU COÛT DES MESURES D'ADAPTATION
ESRS E2 Pollution	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	4.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité
	E2-1 – Politiques en matière de pollution	4.3.2 CADRE GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE POLLUTION 4.3.3 L'AMBITION HISTORIQUE DU GROUPE EN MATIÈRE DE PARTICULES D'USURE (TRWP) COUPLÉE AVEC UNE ACCÉLÉRATION DES MOYENS ASSOCIÉS, Y COMPRIS AVEC L'INDUSTRIE
	E2-2 – Actions et ressources relatives à la pollution	4.3.4 UNE MISE SOUS CONTRÔLE DE LA POLLUTION DE L'AIR ET DE L'EAU DANS LES OPÉRATIONS DU GROUPE
	E2-3 – Cibles en matière de pollution	4.3.5 LA GESTION DES RISQUES CHIMIQUES PAR LE GROUPE 4.3.6 L'APPRÉHENSION COMPLÈTE DE LA POLLUTION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR AMONT
	E2-4 – Pollution de l'air, de l'eau et des sols	4.3.7.1 Pollution de l'air 4.3.7.2 Pollution de l'eau
	E2-5 – Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	4.3.7.3 Substances préoccupantes (SOC) et extrêmement préoccupantes (SVHC)
	E2-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à la pollution	Non publié en 2025

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS E3 Ressources hydriques et marines	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	4.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité
	E3-1 – Politiques en matière de ressources hydriques et marines	4.4.2 DES POLITIQUES CIBLÉES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES
	E3-2 – Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	4.4.3 UN ÉVENTAIL D'ACTIONS ET DE MOYENS RELATIFS AUX RESSOURCES HYDRIQUES
	E3-3 – Cibles en matière de ressources hydriques et marines	4.4.4.1 Cibles en matière de ressources hydriques 4.4.4.2 Cibles liées à la chaîne de valeur (amont) et l'eau
	E3-4 – Consommation d'eau	4.4.4.3 Indicateurs – Consommation d'eau (opérations propres)
	E3-5 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	Non publié en 2025
ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes	E4-1 – Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.5.1 STRATÉGIE : L'INTÉGRATION DE LA BIODIVERSITÉ DANS LE PLAN DE TRANSITION ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	4.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité 4.5.2 L'IDENTIFICATION DES ENJEUX CONCERNANT LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES, LA PLACE CENTRALE DU CAOUTCHOUC NATUREL
	E4-2 – Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.3 UN SOCLE DE POLITIQUES AYANT TRAIT À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES
	E4-3 – Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.4 DES ACTIONS PROTÉIFORMES POUR LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES
	E4-4 – Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.5.1 Cibles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes
	E4-5 – Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	4.5.5.2 Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes
	E4-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Non publié en 2025
ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité
	E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	4.6.2 DES POLITIQUES AMBITIEUSES EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE
	E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.6.3 VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME : DES ACTIONS ET RESSOURCES SIGNIFICATIVES CONCERNANT LA CIRCULARITÉ
	E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.6.4.1 Flux de ressources entrants 4.6.4.2 Flux de ressources sortants
	E5-4 – Flux de ressources entrants	4.6.4.1 Flux de ressources entrants
	E5-5 – Flux de ressources sortants	4.6.4.2 Flux de ressources sortants
	E5-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.6.3.2 Circularité des ressources

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS S1 Personnel de l'Entreprise	Liée à ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes au sujet de la durabilité 4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.8.1 UNE STRATÉGIE ANCRÉE DANS L'ENGAGEMENT DES PERSONNES 4.8.4 PROTECTION SOCIALE, SANTÉ ET SÉCURITÉ, ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS : 3 AXES MAJEURS DE LA STRATÉGIE
	S1-1 – Politiques concernant le personnel de l'Entreprise	4.8.2 LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE À TRAVERS UN CORPS DE POLITIQUES ET LE MODÈLE DE LEADERSHIP « ICARE » 4.8.4 PROTECTION SOCIALE, SANTÉ ET SÉCURITÉ, ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS : 3 AXES MAJEURS DE LA STRATÉGIE
	S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l'Entreprise et ses représentants au sujet des impacts	4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE
	S1-3 – Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'Entreprise de faire part de ses préoccupations	4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE 4.8.4.2 La santé et sécurité des salariés : une priorité absolue dans chaque décision prise
	S1-4 – Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'Entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'Entreprise, et efficacité de ces actions	4.8.4 PROTECTION SOCIALE, SANTÉ ET SÉCURITÉ, ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS : 3 AXES MAJEURS DE LA STRATÉGIE
	S1-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.8.3 UN DIALOGUE ACTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA STRATÉGIE
	S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'Entreprise	4.8.5.1 Caractéristiques des salariés de l'Entreprise
	S1-7 – Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'Entreprise	Non publié en 2025
	S1-8 – Couverture des négociations collectives et dialogue social	Non matériel
	S1-9 – Indicateurs de diversité	Non matériel
	S1-10 – Salaires décents	4.8.5.2 Salaire décent
	S1-11 – Protection sociale	Non publié en 2025
	S1-12 – Personnes handicapées	Non matériel
	S1-13 – Indicateurs de formation et de développement des compétences	4.8.5.3 Nombre d'heures de formation par salarié
	S1-14 – Indicateurs de santé et de sécurité	4.8.5.4 Santé et sécurité des personnes
	S1-15 – Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Non matériel
	S1-16 – Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	Non matériel
	S1-17 – Cas, plaintes et impacts graves en matière de droits de l'homme	4.8.5.5 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	Liée à ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes au sujet de la durabilité 4.9.3 DES PROCESSUS DE DIALOGUE BIEN ÉTABLIS QUI PERMETTENT D'INTÉGRER LES PERSPECTIVES DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	4.9.1 UNE STRATÉGIE SUR LA CHAÎNE DE VALEUR CENTRÉE PRIORITAIREMENT SUR LA FILIÈRE CAOUTCHOUC NATUREL
	S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	4.9.2 DES POLITIQUES D'APPROVISIONNEMENT PERMETTANT DE MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
	S2-2 – Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	4.9.3 DES PROCESSUS DE DIALOGUE BIEN ÉTABLIS QUI PERMETTENT D'INTÉGRER LES PERSPECTIVES DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR
	S2-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	4.9.4 DES PROCESSUS POUR REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS POTENTIELS
	S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	4.9.5 DE NOMBREUSES ACTIONS DÉPLOYÉES POUR PRÉVENIR LES IMPACTS NÉGATIFS ET PARVENIR À DES IMPACTS POSITIFS
	S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.9.6 INDICATEURS ET CIBLES
	Liée à ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	Non matériel
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	Non matériel
	S3-1 – Politiques relatives aux communautés affectées	Non matériel
ESRS S3 Communautés affectées	S3-2 – Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	Non matériel
	S3-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs, et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	Non matériel
	S3-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	Non matériel
	S3-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	Non matériel

ESRS	Exigence de publication	Référence DEU
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	Liée à ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 Une large prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes au sujet de la durabilité 4.10.3 UN PROCESSUS DE DIALOGUE CONTINU AVEC LES CLIENTS ET UN ENGAGEMENT ACTIF DANS LE SOUTIEN DES REGLEMENTATIONS
	Liée à ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.10.1 UNE STRATÉGIE QUALITÉ ET SÉCURITÉ PRODUIT INÉGALÉE, RÉPONDANT AUX BESOINS DES CLIENTS
	S4-1 – Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	4.10.2 UNE POLITIQUE QUALITE QUI ASSURE LE DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE QUALITE CHEZ MICHELIN
	S4-2 – Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	4.10.3 UN PROCESSUS DE DIALOGUE CONTINU AVEC LES CLIENTS ET UN ENGAGEMENT ACTIF DANS LE SOUTIEN DES REGLEMENTATIONS
	S4-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	4.10.1.1 Zéro compromis dans la sécurité et qualité des produits Michelin
	S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	4.10.1.2 Une performance durable des produits 4.10.1.3 Au coeur de la stratégie Michelin : la satisfaction client 4.10.1.4 L'innovation au service des clients : des expériences fondées sur les données 4.10.4 UN IMPACT POSITIF SUR LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX : DES PRODUITS ET SERVICES INNOVANTS
	S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.10.1 UNE STRATÉGIE QUALITÉ ET SÉCURITÉ PRODUIT INÉGALÉE, RÉPONDANT AUX BESOINS DES CLIENTS
	Liée à ESRS 2 GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.11.1 GOUVERNANCE
	Liée à ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité
	G1-1 – Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	4.11.2 POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE
ESRS G1 Conduite des affaires	G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs	Non matériel
	G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	4.11.3 ACTIONS LIÉES AUX POLITIQUES EN MATIÈRE DE LA CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE 4.11.4 PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE- VIN 4.11.5.1 Indicateur lié au taux de formation des fonctions à risque couvertes par la formation anti-corruption
	G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	4.11.5.2 Indicateur lié aux cas de corruption ou de versement de pots-de-vin
	G1-5 – Influence politique et activités de lobbying	Non matériel
	G1-6 – Pratiques en matière de paiement	Non matériel

4.12 ***RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852***

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée générale de la société

Compagnie Générale des Etablissements Michelin

23 Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont Ferrand

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de Compagnie Générale des Etablissements Michelin (le « Groupe »). Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans le rapport de durabilité du Groupe au sein du rapport de gestion du Groupe.

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, la Compagnie Générale des Etablissements Michelin est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du Groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du Groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du Groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin pour déterminer les informations publiées,
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin dans le rapport de gestion du Groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Compagnie Générale des Etablissements Michelin, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par le Groupe en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Notre mission ne porte pas sur les données comparatives relatives à l'exercice 2023.

Elle ne porte pas non plus sur le respect par le Groupe des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport de gestion du Groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport de gestion du Groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin pour déterminer les informations publiées

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le rapport de durabilité présenté au sein du rapport de gestion du Groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont le Groupe a mis à jour son analyse de double matérialité et a conclu qu'aucun événement majeur ou changement matériel susceptible de modifier les enjeux de durabilité n'a été identifié au cours de l'exercice nécessitant des modifications de l'analyse de double matérialité sont mentionnées dans la section 4.1.4.1 du rapport de durabilité du Groupe.

Nous avons, par entretien avec la Direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance des analyses menées par le Groupe, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour justifier l'absence de modifications de l'analyse de double matérialité. Ceux-ci incluent notamment : les modifications du périmètre de reporting, les évolutions de la nature de ses activités, du portefeuille d'offres, et de ses implantations géographiques, les évolutions significatives de ses relations d'affaires directes ou indirectes au sein de la chaîne de valeur, les nouvelles problématiques environnementales, sociales ou de gouvernance.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont par ailleurs consisté notamment à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par le Groupe ainsi que sur la démarche mise en œuvre par ce dernier pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par le Groupe au regard de notre connaissance du Groupe, des faits et circonstances propres au Groupe ;
- apprécier le caractère approprié du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par le Groupe pour déterminer les informations matérielles publiées (y compris la fixation de seuils) au regard de notre connaissance du Groupe, des faits et circonstances propres au Groupe ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 4.1.4.1 dans le rapport de durabilité du Groupe.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe au sein du rapport de gestion du Groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe au sein du rapport de gestion du Groupe, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de durabilité du Groupe au sein du rapport de gestion du Groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans le rapport de durabilité au sein du rapport de gestion du Groupe dans la section 4.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la Direction Corporate du Développement durable et Impact (DCDI), nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par le Groupe couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, efficacité énergétique, énergies renouvelables ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section 4.2 Changement climatique des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de gestion du Groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par le Groupe pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2.
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
 - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
 - le processus de collecte d'informations,
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- nous nous sommes entretenus avec la Direction pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles le Groupe a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
 - par entretien avec la Direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
 - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Compagnie Générale des Etablissements Michelin pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Itto El Hariri

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

05



PERFORMANCE FINANCIÈRE

5.1	Rapport de gestion	320	5.3	Comptes annuels - Compagnie Générale des Établissements Michelin	448
5.1.1	Les marchés du pneumatique	320	5.3.1	Bilan	448
5.1.2	Évolution des ventes	329	5.3.2	Compte de résultat Annexe aux comptes annuels	450 451
5.1.3	Commentaires sur le compte de résultat consolidé	336	5.3.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	467
5.1.4	Commentaires sur le bilan consolidé	344	5.3.4	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	471
5.1.5	Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés	350	5.3.5	Variation des capitaux propres	472
5.1.6	Retour sur capitaux investis (ROCE)	352	5.3.6	Affectation des résultats	472
5.1.7	Information sur les tendances	353	5.3.7	Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	473
5.1.8	Faits marquants	353	5.4	Informations complémentaires	474
5.1.9	Contrats importants	358	5.4.1	Personne responsable	474
5.1.10	Informations sur les délais de paiement	358	5.4.2	Contrôleurs légaux des comptes	474
5.1.11	Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	359	5.4.3	Incorporation par référence	475
5.1.12	Informations publiées au titre des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce	359			
5.1.13	Informations publiées au titre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre	359			
5.1.14	Chiffres clés et données consolidées sur cinq ans	360			
5.2	États financiers consolidés au 31 décembre 2025	361			
5.2.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2025	361			
	Compte de résultat consolidé	361			
	État du résultat global consolidé	361			
	État de la situation financière consolidée	362			
	Tableau de variations des capitaux propres consolidés	363			
	Tableau de flux de trésorerie consolidés	364			
	Annexe aux états financiers consolidés	365			
5.2.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	444			

5.1 **RAPPORT DE GESTION**

5.1.1 **LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE**

5.1.1 a) **Un marché mondial d'environ 190 milliards USD en 2024**

Le marché mondial des pneumatiques représentait un peu plus de 190 milliards USD en 2024, en très légère hausse par rapport à 2023, à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds. Il représentait environ 1,7 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et environ 220 millions de pneus pour les camions et les autobus.

Environ trois pneus sur quatre vendus l'ont été sur le marché du remplacement.

À long terme, le Groupe s'attend à une progression de la demande de pneumatiques de 0 à 2 % par an en moyenne sur les marchés matures et de 2 à 4 % par an en moyenne sur les nouveaux marchés. Dans cet environnement, Michelin cible les segments de marché en croissance et à forte valeur ajoutée, en particulier les segments *premium*.

Évolution des normes sur les pneumatiques

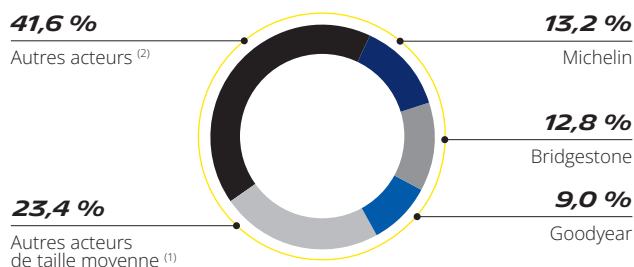
Alors que l'année 2024 avait été marquée par l'entrée en vigueur de la réglementation européenne R117- 04 sur les pneumatiques à l'état usé pour voitures, l'année 2025 s'est caractérisée par l'absence de nouvelle réglementation majeure portant sur les pneumatiques. En revanche, les marchés du pneumatique ont été affectés par l'évolution d'autres réglementations qui les touchent plus ou moins directement.

En Europe, la réglementation EUDR (règlement européen contre la déforestation et la dégradation des forêts), dont la mise en application était prévue à partir de janvier 2026, a été, pour la deuxième année consécutive, reportée d'un an par les autorités européennes. Par ailleurs, la Commission avait annoncé en mai 2025 l'ouverture d'une enquête antidumping sur les importations de pneumatiques (pour voitures et camionnettes) originaires de Chine, pour laquelle des mesures provisoires étaient attendues à la fin de

l'année 2025. Cela a entraîné une hausse significative des flux d'importations de pneumatiques chinois vers l'Europe, autour des deuxième et troisième trimestres de l'année. La Commission a finalement annoncé, début janvier 2026, qu'elle renonçait à mettre en place des mesures provisoires, en attendant son verdict final, prévu pour la mi- 2026.

Aux États-Unis, les flux de pneumatiques ont été largement affectés par les décisions de l'administration américaine concernant la mise en place de droits de douane au cours de l'année 2025. Les flux d'importation à destination des États-Unis se sont ainsi nettement accélérés en début d'année, anticipant des droits de douane encore en discussion. Après que la situation tarifaire s'est globalement stabilisée en cours d'année, ces flux sont néanmoins restés à un niveau élevé, profitant notamment de la disparité des taux appliqués selon les cas.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2024



Source : Ventes 2024 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business.

(1) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est comprise entre 2 % et 7 %.

(2) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est inférieure à 2 %.

5.1.1 b) **Les marchés du pneumatique en 2025**

Méthodologie :

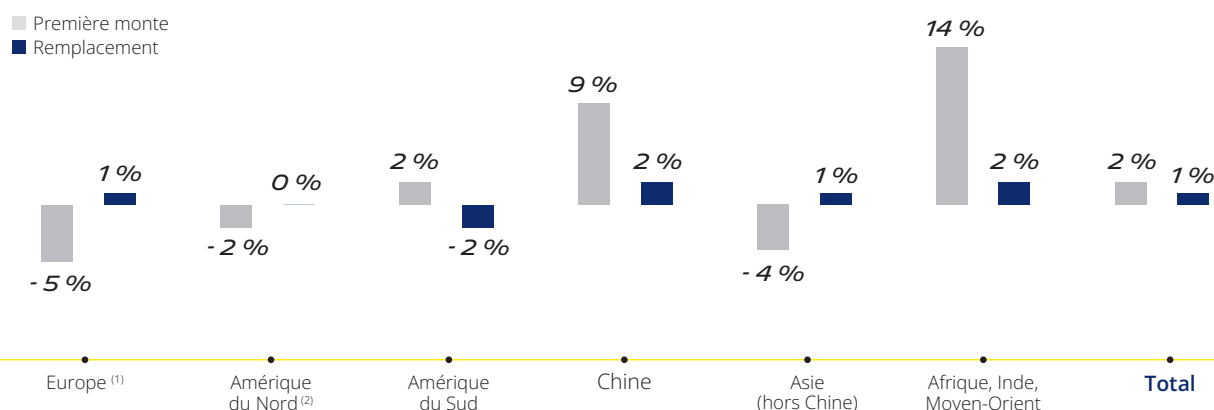
Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs et aux constructeurs de véhicules) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens

non-membres de ces associations professionnelles. Ces estimations proviennent pour l'essentiel des statistiques import-export et portent sur le nombre de pneumatiques vendus. Elles sont régulièrement affinées et peuvent donc faire l'objet de mises à jour après leur première publication.

5.1.1 c) Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2025

Le marché mondial sell-in des pneumatiques Tourisme camionnette est en croissance de 1 % sur l'ensemble de l'année 2025, avec une demande Première monte et Remplacement en hausse de respectivement 2 % et 1 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2025 PAR RAPPORT À 2024



(2) Y compris Turquie et Europe orientale.

(3) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

5.1.1 d) Première monte

En Première monte, la demande mondiale est en croissance de 2 % par rapport à 2024. La Chine (+ 9 %) est le principal moteur de cette évolution tandis que l'Europe (- 5 %) et l'Amérique du Nord (- 2 %) sont en recul.

La demande en Asie hors Chine est également en retrait (- 4 %, principalement Japon et Corée du Sud).

Marchés Tourisme camionnette Première monte									
En millions de pneus	2025	2024	2025/2024	2° sem. 2025/2024	4° trim. 2025/2024	3° trim. 2025/2024	1er sem. 2025/2024	2° trim. 2025/2024	1er trim. 2025/2024
Europe ⁽¹⁾	73	76	- 5 %	- 1 %	- 2 %	+ 1 %	- 8 %	- 4 %	- 12 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	72	74	- 2 %	+ 1 %	- 2 %	+ 5 %	- 5 %	- 4 %	- 6 %
Amérique du Sud	15	15	+ 2 %	0 %	- 3 %	+ 4 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 3 %
Chine	149	137	+ 9 %	+ 7 %	+ 3 %	+ 13 %	+ 11 %	+ 10 %	+ 13 %
Asie hors Chine	69	72	- 4 %	- 6 %	- 9 %	- 2 %	- 2 %	- 2 %	- 1 %
Afrique Inde Moyen-Orient	40	36	+ 14 %	+ 19 %	+ 16 %	+ 23 %	+ 8 %	+ 7 %	+ 10 %
TOTAL	419	409	+ 2 %	+ 3 %	0 %	+ 7 %	+ 1 %	+ 2 %	+ 1 %

(1) Y compris Turquie et Europe orientale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, le marché s'affiche en retrait sur l'ensemble de l'année mais le second semestre a montré une quasi-stabilisation, après un début d'année en recul significatif (- 8 %). L'industrie automobile européenne souffre toujours d'incertitudes entourant sa nécessaire transformation, ainsi que de la concurrence des acteurs asiatiques. Cependant le marché a bénéficié au second semestre d'une légère reprise de la demande de véhicules neufs et d'une meilleure visibilité sur les droits de douane affectant les exports à destination des Etats-Unis.

En **Amérique du Nord et centrale**, le marché est en retrait de 2 % sur l'année. Comme en Europe, le ralentissement a été plus marqué au premier semestre (- 5 %), pénalisé par la grande incertitude entourant les risques de tarifs douaniers élevés. Le second semestre s'est affiché en légère croissance (+ 1 %), dynamisé par l'anticipation de l'arrêt des

aides à l'achat de véhicules électriques (mises en place sous l'administration Biden), alors que l'impact des droits de douane sur les prix s'est fait moins ressentir que prévu.

En **Chine**, le marché progresse de 9 % sur l'année, atteignant un niveau historiquement élevé. Cette croissance s'explique par plusieurs facteurs : un programme de subventions publiques qui a largement soutenu la demande intérieure et dont les effets ont continué de se faire sentir jusqu'en fin d'année, alors même que la base de comparaison devenait moins favorable à partir du troisième trimestre ; un marché intérieur en mutation rapide avec des voitures électriques et hybrides représentant plus de la moitié de la production totale et des acteurs locaux qui gagnent des parts de marché ; des exportations de véhicules particulièrement soutenues.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

(en millions de pneus – 12 mois glissants - y compris Turquie et Europe orientale)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

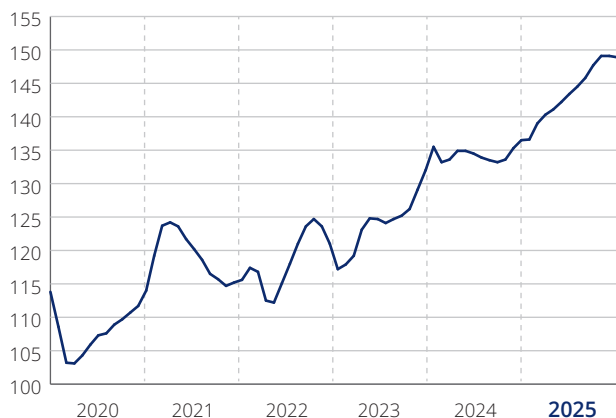
(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN CHINE

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

5.1.1 e) Remplacement

En Remplacement, la demande mondiale est en hausse de 1 % par rapport à 2024, avec une relative stabilité sur l'ensemble des régions.

Marchés Tourisme camionnette Remplacement <i>En millions de pneus</i>									
	2025	2024	2025/2024	2° sem. 2025/2024	4° trim. 2025/2024	3° trim. 2025/2024	1 ^{er} sem. 2025/2024	2° trim. 2025/2024	1 ^{er} trim. 2025/2024
Europe ⁽¹⁾	417	412	+ 1 %	- 3 %	- 7 %	+ 1 %	+ 5 %	+ 1 %	+ 10 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	322	323	0 %	- 1 %	0 %	- 3 %	+ 1 %	0 %	+ 1 %
Amérique du Sud	82	83	- 2 %	+ 2 %	+ 4 %	0 %	- 6 %	- 8 %	- 5 %
Chine	171	168	+ 2 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	0 %	0 %	- 1 %
Asie hors Chine	144	143	+ 1 %	0 %	- 2 %	+ 4 %	+ 1 %	+ 1 %	+ 2 %
Afrique Inde Moyen-Orient	120	117	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %
TOTAL	1 256	1 247	+ 1 %	0 %	- 1 %	+ 1 %	+ 2 %	0 %	+ 3 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, le marché est globalement stable sur l'année (+ 1 %), après avoir significativement ralenti au quatrième trimestre (- 7 %). Les composantes structurellement plus dynamiques du marché ont continué d'afficher une belle progression en 2025 : c'est notamment le cas des pneumatiques de dimension « 18 pouces et plus » et de la catégorie « Toutes-Saisons ». Les pneumatiques « Hiver » ont affiché une légère croissance, sur une base de référence pourtant élevée, malgré un léger ralentissement au quatrième trimestre. L'année a également été marquée par un contexte réglementaire incertain :

- la réglementation européenne sur la déforestation (EUDR), d'abord reportée d'un an en décembre 2024, a de nouveau été reportée d'un an en décembre 2025 ;
- une enquête antidumping a été annoncée en mai 2025 par la Commission Européenne sur les importations de pneumatiques (pour voitures et camionnettes) originaires de Chine, pour laquelle des mesures provisoires étaient attendues à la fin de l'année 2025 (mesures finalement non-appliquées, en attente de mesures définitives espérées pour la mi- 2026).

Les rumeurs entourant ces deux projets ont généré de nombreux flux d'importations visant à anticiper leur mise en application : par conséquent les stocks de pneumatiques importés sont élevés dans les stocks des distributeurs. Mais ce phénomène de surstockage n'affecte pas les marques du Groupe.

En **Amérique du Nord**, la demande est globalement stable (0 %) sur l'année. Tandis que le premier semestre affichait une très légère croissance (+ 1 %), tirée principalement par des importations de pneumatiques à bas coût en anticipation de droits de douane additionnels, le second semestre est en léger recul (- 1 %) et continue de bénéficier d'importations élevées, rendant la partie *non-pool* du marché bien plus dynamique que la partie *pool*.

Comme en Europe, les stocks de pneumatiques importés sont élevés dans les stocks des distributeurs, mais cela ne concerne pas directement les marques du Groupe.

En **Chine**, le marché est en légère croissance sur l'année (+ 2 %), bénéficiant d'un second semestre (+ 4 %) bien plus dynamique que le premier. Le programme de subventions publiques mis en place par le gouvernement a notamment permis de partiellement relancer une demande intérieure encore mal orientée en début d'année. En parallèle, la structure de la distribution évolue rapidement, supportant un poids croissant de ventes opérées en ligne. Enfin la Chine est la région du monde où les pneumatiques de dimension « 18 pouces et plus » croissent le plus vite en 2025.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, la demande est en léger retrait en Amérique du Sud (- 2 %) malgré le rebond de l'Argentine. Elle est en croissance modérée en Asie hors Chine (+ 1 %) et en Inde-Moyen-Orient (+ 2 %).

**ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT
TOURISME CAMIONNETTE
EN EUROPE**

(en millions de pneus – 12 mois glissants y compris Turquie et Europe orientale)



Estimations Michelin.

**ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT
TOURISME CAMIONNETTE
EN AMÉRIQUE DU NORD**

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

**ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT
TOURISME CAMIONNETTE
EN CHINE**

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

5.1.1 f) Deux-roues

Bien qu'il ait légèrement ralenti au second semestre, le marché du segment Motorisé est resté bien orienté sur l'ensemble de l'année. La Chine, en particulier sur le Scooter *premium*, et l'Europe occidentale ont été les principaux moteurs de croissance. À l'inverse le marché est négatif en Amérique du Nord, souffrant notamment d'un certain surstockage chez les distributeurs.

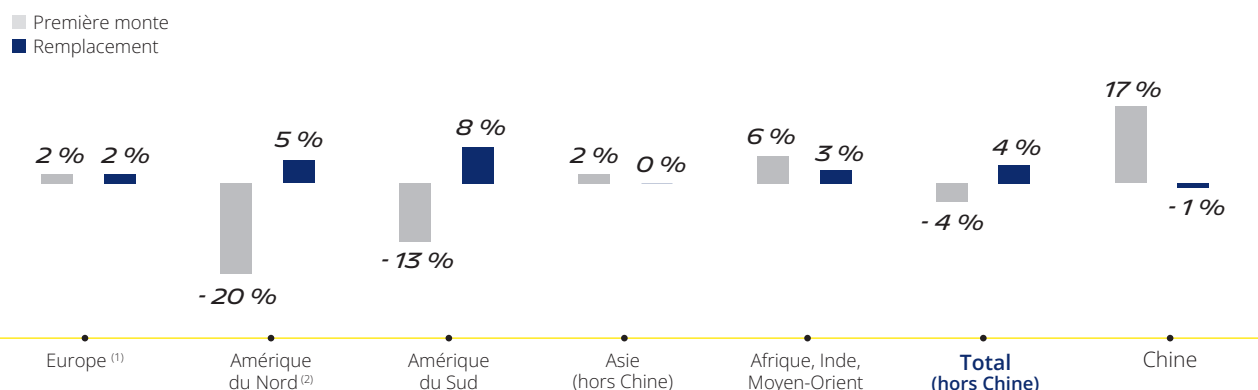
En Vélo, le marché reste fragile, pénalisé par les difficultés financières rencontrées par plusieurs acteurs depuis 2023.

5.1.1 g) Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2025

Le marché mondial sell-in des pneumatiques pour Poids lourd (hors Chine) est en légère hausse (+ 3 %) en 2025, avec une Première monte en retrait (- 4 %) et une demande Remplacement bien orientée (+ 4 %).

En Chine, où la présence du Groupe est peu significative, les marchés affichent une croissance de 5 % sur l'année (+ 17 % en Première monte et - 1 % en Remplacement).

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2025 PAR RAPPORT À 2024



(1) Y compris Turquie et Europe orientale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

5.1.1 h) Première monte

En Première monte, le marché mondial hors Chine est en retrait de 4 %.

Marchés Poids lourd Première monte <i>En millions de pneus</i>									
	2025	2024	2025/2024	2 ^e sem. 2025/2024	4 ^e trim. 2025/2024	3 ^e trim. 2025/2024	1 ^{er} sem. 2025/2024	2 ^e trim. 2025/2024	1 ^{er} trim. 2025/2024
Europe ⁽¹⁾	6,2	6,0	+ 2 %	+ 9 %	+ 8 %	+ 9 %	- 4 %	+ 4 %	- 12 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	4,6	5,7	- 20 %	- 23 %	- 22 %	- 23 %	- 19 %	- 23 %	- 14 %
Amérique du Sud	2,1	2,4	- 13 %	- 20 %	- 26 %	- 14 %	- 5 %	- 8 %	- 1 %
Asie hors Chine	4,3	4,2	+ 2 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 4 %	- 1 %	- 1 %	- 1 %
Afrique Inde Moyen-Orient	6,5	6,1	+ 6 %	+ 7 %	+ 4 %	+ 11 %	+ 5 %	+ 9 %	+ 2 %
TOTAL (HORS CHINE)	23,6	24,5	- 4 %	- 2 %	- 3 %	- 2 %	- 6 %	- 4 %	- 6 %
Chine	23,7	20,3	+ 17 %	+ 28 %	+ 28 %	+ 29 %	+ 7 %	+ 7 %	+ 7 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, le début d'année a été marqué par la fin du processus de normalisation du marché observé sur toute l'année 2024, avec le premier trimestre de 2025 affichant un plancher en termes de demande. Le point d'inflexion a été observé au cours du deuxième trimestre et le rebond s'est accéléré au second semestre (+ 9 %). Globalement l'année 2025 s'affiche donc en croissance de 2 % mais ce rebond s'explique surtout par la comparaison avec une base de référence très basse, le marché restant faible en valeur absolue.

En **Amérique du Nord et centrale**, le marché s'affiche à un niveau historiquement bas, avec un recul marqué (- 20 %) et constant tout au long de l'année. Cela s'explique d'une part par les nombreuses incertitudes politiques (remise en cause des réglementations environnementales prévues) et économiques qui ont incité les flottes à retarder leurs investissements dans de nouveaux véhicules. D'autre part,

les constructeurs ont constitué un stock élevé de Poids lourds qu'ils doivent écouler avant de pouvoir augmenter leur rythme de production, en particulier dans le sous-segment des camions de « classe 8 ». Si le mois de décembre a montré un léger signe positif dans les pré-commandes de camions neufs, il est trop tôt pour en tirer d'éventuelles conclusions.

En **Amérique du Sud**, la demande est en baisse marquée sur l'année (- 13 %), avec une situation qui s'est sensiblement dégradée au fil de l'année (quatrième trimestre à - 26 %). La situation économique du Brésil, déjà pénalisée par des taux d'intérêt élevés et la forte dévaluation du real, s'est détériorée plus fortement depuis l'été et la mise en place de droits de douane élevés sur ses exportations à destination des Etats-Unis. La baisse de la demande de remorques est également un facteur aggravant pour les constructeurs locaux.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE

(en millions de pneus radiaux et Bias 12 mois glissants - y compris Turquie et Europe orientale)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus radiaux et Bias - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

5.1.1 i) Remplacement

En Remplacement, le marché mondial sell-in hors Chine est en hausse de 4 % à fin décembre 2025.

Marchés Poids lourd				2 ^e sem.	4 ^e trim.	3 ^e trim.	1 ^{er} sem.	2 ^e trim.	1 ^{er} trim.
Remplacement									
En millions de pneus	2025	2024	2025/2024	2025/2024	2025/2024	2025/2024	2025/2024	2025/2024	2025/2024
Europe ⁽¹⁾	26,6	26,0	+ 2 %	+ 1 %	+ 1 %	+ 2 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 4 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	34,6	33,0	+ 5 %	+ 4 %	- 1 %	+ 9 %	+ 6 %	+ 14 %	- 2 %
Amérique du Sud	18,5	17,1	+ 8 %	+ 16 %	+ 20 %	+ 11 %	+ 1 %	- 2 %	+ 4 %
Asie hors Chine	22,5	22,4	0 %	- 1 %	- 7 %	+ 9 %	+ 1 %	+ 1 %	+ 1 %
Afrique Inde Moyen-Orient	31,0	30,2	+ 3 %	+ 2 %	+ 3 %	0 %	+ 4 %	+ 5 %	+ 2 %
TOTAL (HORS CHINE)	133,2	128,7	+ 4 %	+ 4 %	+ 2 %	+ 6 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 1 %
Chine	38,4	38,6	- 1 %	0 %	+ 1 %	0 %	- 2 %	- 3 %	0 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, le marché est en légère hausse sur la période (+2 %). L'année avait commencé de manière dynamique, supportée par des importations de pneumatiques élevées, favorisées par le report des flux américains, des coûts maritimes contenus et par la dépréciation du dollar par rapport à l'euro. Puis la demande a progressivement ralenti pour atterrir à un niveau plus en phase avec une activité de transport stagnante. Les pays d'Europe du Sud affichent les taux de croissance les plus élevés, tandis que l'Europe Centrale et Orientale est moins dynamique, pénalisée notamment par la situation économique en Turquie.

En **Amérique du Nord**, la demande est en hausse de 5 % à fin décembre. Dans un contexte d'activité de transport peu

dynamique, le marché a été soutenu par l'effet mécanique de report de la faible demande en Première monte, et animé par des *achats sell-in* anticipés avant la mise en place des droits de douane additionnels.

En **Amérique du Sud**, la demande est en hausse de 8 % à fin décembre, notamment soutenue par la reprise de l'activité en Argentine. Cependant ce rebond bénéficie principalement aux acteurs asiatiques qui tirent profit de l'ouverture du marché et renforcent leur pénétration.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, les marchés sont en hausse de 2 %, dont + 3 % en Inde-Moyen-Orient.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN EUROPE

(en millions de pneus radiaux et Bias 12 mois glissants - y compris Turquie et Europe orientale)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus radiaux et Bias - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

5.1.1 j) **Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2025****Pneumatiques de Spécialités :**

Mines : le besoin d'équipement en pneus miniers reste soutenu sur le long terme par des besoins croissants d'extraction de minerais, notamment pour alimenter la transition énergétique et les évolutions technologiques. L'année 2025 s'est bien insérée dans cette tendance structurelle, affichant un taux de croissance d'environ 4 %, soutenu notamment par le dynamisme de la demande de cuivre et d'or. Le niveau de stock de pneumatiques chez les opérateurs miniers est sain, et il a même légèrement décliné au fil de l'année.

Hors-la-route : dans ces segments où le marché pneumatique est globalement équilibré entre Première monte et Remplacement, les différentes activités ont évolué de manière contrastée, avec une demande Première monte en retrait sur tous les segments, et un Remplacement plus résilient.

Les marchés Première monte demeurent tous orientés à la baisse sur la période. En Agricole, le large renouvellement de matériel opéré par les agriculteurs lors des années précédentes leur permet de retarder leurs décisions d'investissement dans une période où les incertitudes réglementaires et commerciales restent élevées, alors que les prix agricoles volatils génèrent une certaine pression sur les marges. Le quatrième trimestre laisse néanmoins entrevoir une légère amélioration de la tendance, en particulier en Europe. S'agissant de la Construction, l'année 2025 est globalement en retrait mais le marché est entré dans une dynamique favorable au second semestre, faisant suite à un premier semestre en baisse. En Manutention enfin, le marché Première monte a baissé tout au long de l'année, en Europe comme en Amérique du Nord.

Les marchés du Remplacement s'affichent globalement en légère progression par rapport à 2024. En Agricole, le marché est en légère croissance, grâce à la bonne dynamique observée en Amérique du Nord. Le marché de la Construction est également orienté à la hausse,

notamment grâce au segment Infrastructure en Amérique du Nord qui a bénéficié de nombreux achats par les distributeurs américains en anticipation de la mise en place de droits de douane supplémentaires. Enfin, le segment de la Manutention est en léger recul, tant en Europe qu'en Amérique du Nord.

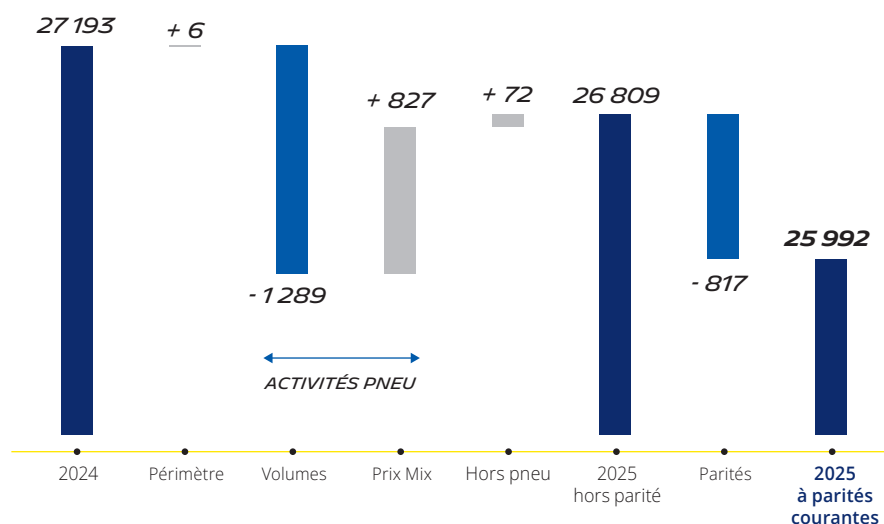
Avion : le marché est en croissance, en particulier sur les segments de l'aviation commerciale et régionale. La demande de vols internationaux demeure en hausse, notamment en Chine (+ 15 % par rapport à 2024, mais toujours - 15 % par rapport à 2019). Les livraisons de nouveaux avions par les constructeurs ont progressé en 2025, et le marché poursuit sa conversion vers le pneu radial, tirée notamment par des normes environnementales qui poussent les flottes à renouveler leurs équipements.

Polymer Composite Solutions :

Corrélés sur le long terme à la demande du secteur minier, les fondamentaux du marché des **bandes transporteuses** sont structurellement bien orientés. À court terme, toutefois, le marché demeure hésitant avec des tendances divergentes selon les régions : l'Amérique du Nord est assez résiliente malgré de nombreuses incertitudes, tandis qu'en Australie et en Afrique du Sud les opérateurs miniers sont plus contraints par l'évolution du prix des commodités.

Dans les **autres activités** (courroies, joints, tissus enduits et films techniques) destinés à de multiples verticales de marchés, la demande mondiale reste hétérogène. Les secteurs plus traditionnels, comme l'industrie manufacturière ou énergétique amont, sont confrontés à des vents contraires cycliques liés à la discipline financière et à la stagnation de la demande. À l'inverse, les secteurs « stratégiques » (aérospatial, défense, extraction de minéraux critiques et technologies médicales) bénéficient d'un cycle haussier alimenté par les tensions géopolitiques, les obligations de décarbonation et les changements démographiques.

5.1.2 ÉVOLUTION DES VENTES



Les **ventes** du Groupe s'établissent à 25 992 millions € sur l'année 2025, à comparer à 27 193 millions € lors de l'exercice 2024, soit un retrait de 4,4 %. À parités constantes, la baisse est de 1,4 %.

La variation des ventes d'une année à l'autre s'explique par les facteurs suivants :

- un effet volume défavorable de 4,7 % qui traduit essentiellement :
 - la poursuite d'un niveau d'activité très bas des marchés Première monte, en particulier sur les segments Poids lourd et Hors-la-route, avec un impact plus marqué en Amérique du Nord,
 - un bas de cycle prolongé sur certaines activités de spécialités (Agricole, Construction, Manutention), dont la normalisation s'est avérée plus lente qu'anticipé,
 - et la poursuite de la stratégie de sélectivité du Groupe, visant à concentrer ses ventes sur les marchés, clients et segments valorisant pleinement ses innovations et technologies, en particulier lorsque les conditions de rentabilité ne sont pas réunies,

- un effet prix-mix positif de 3,0 % : l'effet prix est favorable (+ 365 millions €), reflétant le pilotage discipliné des prix, dans un environnement concurrentiel intense et marqué par des importations accrues de pneus à bas coût sur certains marchés. L'effet mix est très positif (+ 462 millions €) : soutenu par la priorité donnée aux produits à plus forte valeur ajoutée (marque MICHELIN, pneus Tourisme de dimension « 18 pouces et plus »...), et d'un mix géographique et marché (Remplacement vs Première monte) qui demeure favorable au Groupe ;
- un impact négatif des parités monétaires (- 3,0 %) : lié notamment à l'appréciation de l'euro face à plusieurs devises clés sur l'exercice, en particulier le dollar américain, ainsi que dollar canadien, et certaines monnaies d'Amérique du Sud et d'Asie (Real brésilien, yuan chinois) ;
- un léger effet positif des activités hors pneumatiques (0,3 %), dont l'ensemble contribue favorablement à la performance du Groupe.

(en millions € et en %)	2025	2 ^e sem. 2025	4 ^e trim. 2025	3 ^e trim. 2025	1 ^{er} sem. 2025	2 ^e trim. 2025	1 ^{er} trim. 2025
VENTES	25 992	12 964	6 717	6 247	13 028	6 513	6 515
Variation par rapport à la même période de 2024	- 1 201	- 748	- 305	- 443	- 453	- 326	- 127
Volumes	- 1 289	- 469	- 170	- 299	- 820	- 334	- 486
Prix mix	+ 827	+ 286	+ 184	+ 102	+ 542	+ 222	+ 320
Parités	- 817	- 616	- 346	- 270	- 201	- 244	+ 43
Périmètre	+ 6	+ 2	+ 1	+ 2	+ 4	+ 3	+ 1
Ventes non pneu	+ 72	+ 50	+ 27	+ 23	+ 22	+ 27	- 5
Variation par rapport à la même période de 2024	- 4,4 %	- 5,5 %	- 4,3 %	- 6,6 %	- 3,4 %	- 4,8 %	- 1,9 %
Volumes	- 4,7 %	- 3,4 %	- 2,4 %	- 4,5 %	- 6,1 %	- 4,9 %	- 7,3 %
Prix mix	+ 3,0 %	+ 2,1 %	+ 2,6 %	+ 1,5 %	+ 4,0 %	+ 3,3 %	+ 4,8 %
Parités	- 3,0 %	- 4,5 %	- 4,9 %	- 4,0 %	- 1,5 %	- 3,6 %	+ 0,7 %
Périmètre	+ 0,0 %	+ 0,0 %	+ 0,0 %	+ 0,0 %	+ 0,0 %	+ 0,0 %	+ 0,0 %
Ventes non pneu	+ 0,3 %	+ 0,4 %	+ 0,4 %	+ 0,3 %	+ 0,2 %	+ 0,4 %	- 0,1 %

5.1.2 a) Évolution des ventes par secteur opérationnel

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

(en millions €)	2025	2 ^e sem. 2025	4 ^e trim. 2025	3 ^e trim. 2025	1 ^{er} sem. 2025	2 ^e trim. 2025	1 ^{er} trim. 2025
GROUPE	25 992	12 964	6 717	6 247	13 028	6 513	6 515
Automobile, Deux-roues et distribution associée	14 306	7 194	3 802	3 392	7 112	3 553	3 559
Transport routier et distribution associée	6 023	3 016	1 513	1 503	3 007	1 478	1 529
Activités de spécialités et distribution associée	5 663	2 754	1 402	1 352	2 909	1 482	1 427
Variation par rapport à la même période de 2024	- 4,4 %	- 5,5 %	- 4,3 %	- 6,6 %	- 3,4 %	- 4,8 %	- 1,9 %
Automobile, Deux-roues et distribution associée	- 2,5 %	- 4,3 %	- 2,3 %	- 6,5 %	- 0,5 %	- 2,2 %	+ 1,2 %
Transport routier et distribution associée	- 8,7 %	- 10,4 %	- 10,5 %	- 10,4 %	- 7,0 %	- 10,3 %	- 3,5 %
Activités de spécialités et distribution associée	- 4,4 %	- 2,6 %	- 2,8 %	- 2,5 %	- 6,1 %	- 4,9 %	- 7,3 %

5.1.2 b) Automobile, Deux-roues et distribution associée – Analyse des ventes

En 2025, les ventes du secteur Automobile, Deux-roues et distribution associée s'élèvent à 14 306 millions €, en repli de 2,5 % par rapport à 2024.

Les volumes diminuent de 1,9 %, traduisant principalement la contraction des marchés de Première monte dans les régions matures. Cette évolution est partiellement compensée par un effet mix favorable, porté par la résilience du Remplacement, la poursuite de la montée en gamme du marché et un effet prix positif. Les hausses de prix résultent de l'application des clauses contractuelles et d'ajustements tarifaires ciblés, dans un contexte de hausse des coûts notamment liée à la mise en œuvre de nouveaux droits de douane, en particulier en Amérique du Nord

Les évolutions défavorables des parités monétaires, en particulier la baisse du dollar américain et la dépréciation du réal brésilien, ont également pesé sur les ventes du secteur.

Automobile :

À la marque MICHELIN, la montée en gamme se poursuit, avec une progression continue des pneumatiques de dimensions « 18 pouces et plus », qui représentent désormais 68 % des ventes. Cette évolution illustre la pertinence du positionnement technologique du Groupe et sa capacité à capter la valeur sur les segments les plus dynamiques.

En **Première monte**, les ventes reculent sous l'effet de la contraction des marchés en Europe et en Amérique du Nord, partiellement compensée par une forte croissance de nos ventes en Chine. Le Groupe renforce ses partenariats avec les constructeurs les plus exigeants et consolide ses

positions sur les plateformes à forte valeur ajoutée, notamment en Chine et sur les motorisations électrifiées, où les ventes progressent et les parts de marché s'améliorent.

En **Remplacement**, la performance repose sur la résilience de la demande et sur la poursuite de la montée en gamme du portefeuille produits. Les ventes à la marque MICHELIN bénéficient de la progression continue des pneumatiques de dimensions « 18 pouces et plus », ainsi que des segments Hiver et Toutes-Saisons. Enfin, 2025 a été marquée par le succès des lancements de nouvelles gammes, notamment MICHELIN Primacy 5, MICHELIN Primacy 5 Energy, MICHELIN CrossClimate 3 et MICHELIN Crossclimate 3 Sport, ce dernier constituant la création d'un nouveau segment de marché.

Le Groupe a poursuivi une gestion active et sélective de son portefeuille, en concentrant ses ventes sur les segments les plus créateurs de valeur et ceux valorisant pleinement ses innovations et technologies. Les ajustements concernent principalement les pneumatiques de certaines marques de tiers 2 et 3, dans un environnement concurrentiel marqué par l'intensification des importations à bas coût. Cette approche permet de préserver la qualité du mix, la rentabilité et la cohérence du positionnement premium du Groupe.

En fin d'exercice, la dynamique commerciale s'améliore progressivement, avec une croissance des volumes au quatrième trimestre dans la majorité des régions, reflétant l'attractivité du positionnement premium de la marque MICHELIN.

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie de distribution, fondée sur la complémentarité entre réseaux physiques (intégrés ou en franchise) et canaux digitaux, avec une contribution croissante des plateformes de e-retail.

En **Europe**, les ventes sont en léger recul sur l'ensemble de l'année, dans un environnement contrasté. La Première monte recule nettement, tandis que le marché du Remplacement, après un début d'année en baisse, s'améliore progressivement pour afficher une dynamique plus favorable en fin d'exercice, tant en Europe du Sud qu'en Europe du Nord. Cette évolution est portée par les segments Hiver, Toutes-Saisons et par la croissance continue des pneumatiques de dimensions « 18 pouces et plus ». Les ventes des marques de tier 3 du Groupe reculent dans un environnement concurrentiel marqué par la pression des importations à bas coût observée jusqu'à fin septembre.

En **Amérique du Nord**, Les ventes reculent sur l'ensemble de l'année, pénalisées principalement par la contraction de la Première monte dans un contexte d'incertitudes macroéconomiques et réglementaires. Au Remplacement, le Groupe renforce ses positions sur les segments premium, en particulier sur les pneumatiques de dimensions 18 pouces et plus et l'Off-Road à la marque BFGOODRICH. Le troisième trimestre a été ponctuellement pénalisé par la réorganisation de l'approche grossiste d'une part (passage de trois à deux grossistes), d'autre part par les perturbations de marché induites par les fluctuations des droits de douane (imports massifs de pneus concurrents, positionnement concurrentiel dégradé). Ces sujets ont été traités rapidement et la performance commerciale s'est nettement redressée au quatrième trimestre.

En **Chine**, les ventes progressent sur l'ensemble de l'année dans un marché soutenu par des mesures de stimulation de la demande et par le dynamisme des constructeurs locaux. Le Groupe enregistre une forte croissance, notamment sur les véhicules électrifiés, les ventes aux constructeurs chinois représentant désormais la majorité des volumes première monte. Au Remplacement, la tendance est favorable également, portée par la montée en gamme du marché, l'augmentation des ventes de pneumatiques « 18 pouces et plus », l'accélération des ventes du Groupe sur les canaux digitaux (ventes en ligne) et les lancements réussis de nouveaux produits tel que la gamme MICHELIN Primacy 5.

En **Amérique du Sud**, dans un environnement macroéconomique et monétaire volatil, les ventes présentent une évolution contrastée. Le Groupe réduit son exposition à la Première monte et bénéficie d'une croissance soutenue du Remplacement, portée par une dynamique commerciale favorable, un ralentissement relatif des importations à bas coût et la pertinence de son offre premium. Le Groupe renforce ses parts de marché sur les segments à plus forte valeur.

En **Asie du Sud-Est**, les ventes à la marque MICHELIN progressent, portées par la montée en gamme du marché. Cette dynamique positive est partiellement atténuée par une baisse volontaire des volumes sur certaines marques régionales, consécutive à des décisions de rationalisation du portefeuille pour se recentrer sur les segments les plus créateurs de valeur. Le mix produit et le mix marché s'en trouvent globalement améliorés.

En **Afrique, Inde, Moyen-Orient**, les ventes progressent malgré un contexte géopolitique complexe, soutenues par une priorisation des zones et des offres à plus forte valeur ajoutée. En Inde, la croissance bénéficie du démarrage de la production locale et de l'obtention de nouvelles tranches de licences d'importation.

Dans les activités **Deux-roues**, la performance est globalement résiliente. Les ventes Moto sont stables, avec une dynamique particulièrement favorable en Europe et une montée en gamme rapide du segment du *commuting* en Chine, sur lequel le Groupe renforce ses positions.

En Amérique du Sud, l'activité est pénalisée par un environnement concurrentiel plus intense, marqué par un niveau élevé d'importations de pneumatiques à bas coût et par des contraintes opérationnelles ponctuelles.

Sur le marché du Vélo, encore affecté par les difficultés économiques de plusieurs acteurs de la chaîne de valeur, le Groupe renforce ses parts de marché dans les régions matures, soutenu par le dynamisme du segment premium.

Les activités **Michelin Lifestyle** poursuivent leur forte dynamique de croissance, principalement portées par les secteurs de la gastronomie, de l'hôtellerie et des voyages, contribuant activement au rayonnement et au positionnement premium de la marque MICHELIN, en générant un trafic soutenu sur les plateformes du Groupe.

5.1.2 c) Transport routier et distribution associée – Analyse des ventes

En 2025, les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élèvent à 6 023 millions €, en baisse de 8,7 % par rapport à 2024.

Les volumes reculent de 8,8 % sur l'année, principalement sous l'effet de la contraction de la Première monte en Amérique du Nord et en Europe. Les ventes au remplacement ont été perturbées par d'importants flux d'import de pneumatiques asiatiques à bas coût, en particulier sur le continent américain, dans un environnement d'incertitudes liées aux droits de douane.

Le secteur bénéficie toutefois d'un effet mix favorable et d'un effet prix positif, soutenu par l'application des clauses d'indexation contractuelles et par les renégociations menées avec les constructeurs afin d'assurer une juste valorisation des technologies du Groupe. Les évolutions défavorables des parités monétaires, notamment du dollar américain et du réal brésilien, pèsent également sur les ventes.

En Première monte (hors Chine), les ventes reculent nettement, sous l'effet combiné du ralentissement des marchés et de choix de sélectivité commerciale. Les incertitudes sur la mise en place d'une nouvelle norme anti-pollution (« EPA 2027 ») en Amérique du Nord ont fortement pénalisé les carnets de commandes des constructeurs, entraînant une forte baisse des volumes de ventes du Groupe. Cette baisse est amplifiée par une réduction de notre exposition à la Première monte opérée en 2024- 2025 via un ajustement de prix. Le Groupe entretient une forte proximité avec les constructeurs partenaires, en privilégiant les projets et applications valorisant pleinement son leadership technologique.

En Remplacement, les ventes sont en léger recul, avec des situations contrastées selon les régions, le Groupe concentrant ses efforts sur la défense de la valeur et les segments les plus rémunérateurs.

Sur le plan géographique :

En Europe, les volumes vendus en Première monte sont en retrait comme anticipé, malgré une inflexion favorable en cours d'année. Au Remplacement, la situation est contrastée : le Groupe gagne des parts de marché sur le segment premium en Europe du Sud (France, Espagne, Italie) tandis que l'Europe centrale et les pays d'Europe du Nord sont davantage impactés par le ralentissement de l'activité économique. Les ventes de pneumatiques neufs affichent une meilleure résilience que celles du rechapage.

En Amérique du Nord, les ventes Première monte reculent fortement sur l'année, sous l'effet combiné du ralentissement de l'activité des constructeurs et de la réduction volontaire de l'exposition du Groupe, liée à des ajustements tarifaires visant à préserver la valeur. En remplacement, les ventes sont en baisse, pénalisées par une perte de compétitivité temporaire liée aux ajustements tarifaires induit par la mise en place de tarifs douaniers, ainsi que par le repli marqué de l'activité de rechapage dans un contexte de concurrence accrue, et de fortes importations de pneus à bas coût.

En Amérique du Sud, les ventes progressent, la bonne dynamique du Remplacement compense la faiblesse persistante de la Première monte auprès des constructeurs de remorques, dans un contexte marqué par une baisse des importations en provenance d'Asie.

En Afrique, Inde, Moyen-Orient, les ventes du Groupe progressent, portées par la priorisation des segments valorisant le contenu technologique de l'offre MICHELIN et par une exécution commerciale disciplinée, malgré des environnements macroéconomiques et géopolitiques contrastés selon les zones.

En Asie, les ventes du Groupe reculent, sur des marchés marqués par une concurrence exacerbée des produits à bas coûts.

Les services et solutions connectées poursuivent leur développement sous l'offre Michelin Connected Mobility. Leur montée en puissance s'appuie sur une amélioration continue de la performance opérationnelle et contribue à renforcer la proposition de valeur globale du Groupe auprès des flottes.

5.1.2 d) **Activités de spécialités et distribution associée – Analyse des ventes**

En 2025, les ventes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 5 663 millions € sur l'exercice 2025, en baisse de 4,4 % sur l'année.

Cette évolution reflète principalement le recul des volumes sur les segments exposés à la Première monte, partiellement compensé par la résilience du Remplacement dans plusieurs activités, et par un effet mix favorable.

La forte exposition des activités de Spécialités au dollar américain a par ailleurs pesé négativement sur les ventes.

Mines : Dans un environnement porteur à long terme pour l'activité minière, les ventes du Groupe progressent. Cette performance s'inscrit dans un contexte de normalisation après des éléments ponctuels ayant pénalisé l'activité en 2024. La dynamique s'est renforcée au fil de l'exercice, soutenue par une croissance des volumes et par la pertinence de l'offre produits et services du Groupe.

Le Groupe bénéficie notamment du succès des nouvelles solutions produits, offrant des gains significatifs en matière de durée de vie et de valeur délivrée aux clients.

Hors-la-route :

Sur l'ensemble des activités Hors-la-route, regroupant l'Agricole, l'Infrastructure, et la Manutention, les ventes sont en repli, principalement sous l'effet de la forte exposition à la Première monte, dont les volumes demeurent à un niveau bas. La légère amélioration observée au quatrième trimestre, avec une reprise des volumes en Europe, ne suffit pas à compenser l'impact du ralentissement des marchés OE sur le segment, notamment en Amérique du Nord.

Au sein du segment **Agricole**, les ventes restent pénalisées par un bas de cycle profond des marchés de la Première monte, enregistrant des volumes nettement inférieurs à leurs niveaux historiques. Au Remplacement, les conditions sont contrastées : le Groupe maintient ses positions en Europe sur un marché globalement stable, tandis que les ventes sont en recul en Amérique du Nord dans un environnement très dégradé.

Sur le segment **Infrastructure**, qui constitue un axe stratégique de développement pour le Groupe, les marchés de la Première monte sont globalement stables et le Groupe gagne des parts de marché sur la marque MICHELIN, porté par la différenciation technologique de son offre illustrée par de nouveaux produits tel que le X Crane 2. Au Remplacement, les ventes progressent en Europe, avec des gains significatifs de parts de marché, tandis qu'elles sont en retrait en Amérique du Nord dans un environnement concurrentiel plus intense.

Ce segment a également été marqué, par la signature de la cession au groupe CEAT des deux usines du Sri Lanka dédiées aux pneumatiques bias et chenilles pour équipements de construction compacts, ainsi que l'arrêt progressif des activités de pneumatiques bias dans l'usine d'Olsztyn, en Pologne annoncée en 2024.

Le segment de la **Manutention** est marqué par un fort repli de l'activité de la Première monte, sur lequel le Groupe parvient néanmoins à maintenir ses parts de marché. Les ventes sur le marché du Remplacement sont en baisse, tandis que les volumes à la marque MICHELIN progressent, reflétant le positionnement premium et la sélectivité du Groupe.

S'agissant des activités **Avion**, dans un secteur du transport aérien en croissance et engagé dans une radialisation progressive des flottes, les ventes progressent sur l'année. Cette performance est portée par l'aviation commerciale et l'aviation d'affaires. La croissance concerne la totalité des régions où le groupe opère, portée par une offre différenciante soutenue par l'innovation.

Les ventes de **Polymer Composite Solutions** enregistrent une croissance organique sur l'exercice, soutenue par des fondamentaux de marché favorables à long terme, notamment sur les segments de l'industrie et de l'énergie.

Cette dynamique est complétée par l'intégration de deux activités bolt-on (sociétés Pronal & Aston Seals), venant renforcer le portefeuille du Groupe et élargir son offre sur des marchés ciblés.

Cette dynamique soutient l'ambition du Groupe de renforcer durablement sa présence et sa croissance sur le segment des Polymères composites solutions.

5.1.2 e) Principales variations monétaires

Les ventes du Groupe s'établissent en baisse de 4,4 % à taux de change courant.

Cette évolution inclut un effet défavorable de change de 3,0 % (soit un effet négatif de 817 millions € sur les ventes) lié à la dépréciation de la majorité des devises par rapport à l'euro sur l'année 2025. Les effets de change défavorables proviennent notamment :

- de l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain de 4,3 % et qui représente près de 40 % des ventes du Groupe ;
- de l'appréciation de l'euro de 8,7 % face au réal brésilien ;
- et de l'appréciation de l'euro face à d'autres devises significatives, telles que le peso mexicain, le dollar canadien, et dollar australien.

Cours moyen	2025	2024	Variation
EUR / USD	1,130	1,082	+ 4,3 %
EUR / CNY	8,120	7,788	+ 4,3 %
EUR / BRL	6,308	5,802	+ 8,7 %
EUR / CAD	1,578	1,482	+ 6,5 %
EUR / GBP	0,857	0,847	+ 1,2 %
EUR / AUD	1,752	1,639	+ 6,9 %
EUR / JPY	168,834	163,659	+ 3,2 %
EUR / MXN	21,670	19,705	+ 10,0 %
EUR / CLP	1 074,690	1 020,210	+ 5,3 %
EUR / THB	37,129	38,152	- 2,7 %

La répartition des ventes par devise, sur l'année, est la suivante :

Devises	%	Devises	%
USD	38 %	CLP	1 %
EUR	32 %	THB	1 %
CNY	6 %	TRY	1 %
BRL	4 %	SEK	1 %
CAD	3 %	TWD	1 %
GBP	3 %	CHF	1 %
AUD	3 %	PLN	1 %
JPY	1 %	Autres	2 %
MXN	1 %		
TOTAL		100 %	

5.1.2 f) Évolution des ventes par zone géographique

(en millions €)	2025	2025/2024	2 ^e sem. 2025	1 ^{er} sem. 2025
GROUPE	25 992	- 4,4 %	12 965	13 028
Europe	9 632	- 1,5 %	4 957	4 675
dont France	2 559	- 0,5 %	1 327	1 232
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	9 543	- 9,1 %	4 616	4 927
Autres zones	6 818	- 1,5 %	3 392	3 425

(en millions €)	2025	En % du total	2024	En % du total
GROUPE	25 992		27 193	
Europe	9 632	37,1 %	9 782	36,0 %
dont France	2 559	9,8 %	2 572	9,5 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	9 543	36,7 %	10 493	38,6 %
Autres zones	6 818	26,2 %	6 918	25,4 %

La répartition des ventes du Groupe par grande région est globalement stable entre 2024 et 2025.

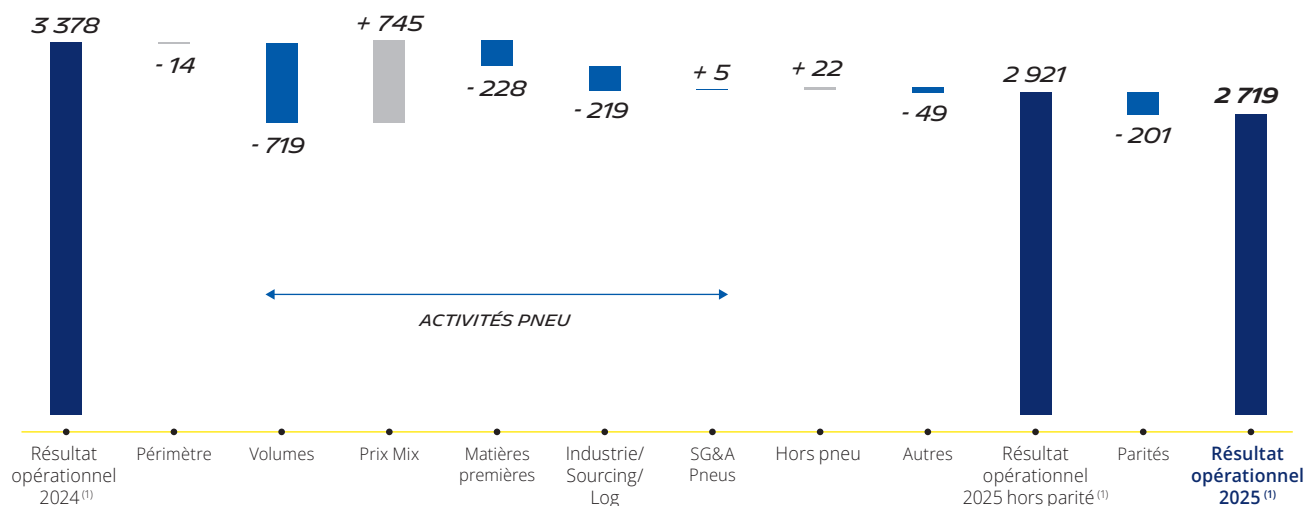
Environ 63 % des ventes du Groupe sont réalisées hors d'Europe et plus de 90 % hors de France.

5.1.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions € sauf pour les données par action)</i>	Exercice 2025	Exercice 2024	2025/2024	2025 (en % des ventes)	2024 (en % des ventes)
Ventes	25 992	27 193	- 4,4 %		
Coût des ventes	(18 973)	(19 445)	- 2,4 %	73,0 %	71,5 %
Marge brute	7 019	7 748	- 9,4 %	27,0 %	28,5 %
Frais commerciaux	(1 176)	(1 204)	- 2,4 %	4,5 %	4,4 %
Frais de recherche et développement	(788)	(786)	+ 0,2 %	3,0 %	2,9 %
Frais administratifs et généraux	(2 265)	(2 290)	- 1,1 %	8,7 %	8,4 %
Autres produits et charges des secteurs	(70)	(90)	- 21,7 %	0,3 %	0,3 %
Résultat opérationnel des secteurs	2 719	3 378	- 19,5 %	10,5 %	12,4 %
Autres produits et charges opérationnels	(353)	(747)	- 52,7 %	1,4 %	2,7 %
Résultat opérationnel	2 366	2 631	- 10,1 %	9,1 %	9,7 %
Coût de l'endettement net	(154)	(77)	+ 99,8 %	0,6 %	0,3 %
Autres produits et charges financiers	35	19	+ 80,6 %	0,1 %	0,1 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(99)	(88)	+ 11,6 %	0,4 %	0,3 %
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	109	(40)	- 375,8 %	0,4 %	0,1 %
Résultat avant impôts	2 258	2 445	- 7,7 %	8,7 %	9,0 %
Impôts sur le résultat	(594)	(555)	+ 6,9 %	2,3 %	2,0 %
RÉSULTAT NET	1 664	1 890	- 12,0 %	6,4 %	7,0 %
■ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 665	1 884	- 11,7 %	6,4 %	6,9 %
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(1)	6	- 111,5 %		
RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
■ De base	2,36	2,65	- 10,9 %		
■ Dilué	2,33	2,62	- 11,1 %		

5.1.3 a) Analyse du résultat opérationnel des secteurs

(en millions €)



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

Au 31 décembre 2025, le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 2 719 millions €, soit 10,5 % des ventes, contre 3 378 millions € et 12,4 % au 31 décembre 2024.

La baisse de 659 millions € du résultat opérationnel des secteurs s'explique par les facteurs suivants :

- un effet volume défavorable de 719 millions €, reflétant essentiellement :
 - la poursuite d'un niveau d'activité très bas sur les marchés de la Première monte, en particulier sur les segments Poids lourd et Hors-la-route, avec un impact plus marqué en Amérique du Nord,
 - le sous-chargement des usines générant mécaniquement une moindre absorption des coûts fixes industriels.
- un effet prix-mix favorable de 745 millions €, qui regroupe :
 - un effet prix positif de 365 millions €, lié d'une part à l'effet d'indexation des clauses de contrats indexés, et d'autre part aux ajustements induits par les inflateurs EUDR, et tarifs douaniers ainsi que l'effet de la renégociation de certains contrats Première monte. Cet effet prix s'atténue au deuxième semestre,
 - un effet mix très favorable, à hauteur de 380 millions €, soutenu par la priorité donnée aux produits à plus forte valeur ajoutée (notamment la marque MICHELIN et les pneus Tourisme de dimension « 18 pouces et plus »), ainsi que par un mix géographique et marché (Remplacement versus Première monte) demeuré favorable au Groupe,
 - un effet matières premières défavorable de 228 millions €, lié principalement à la hausse du coût des matières consommées sur la première partie de l'exercice, la tendance s'est néanmoins améliorée au 2ème semestre avec des cours à la baisse notamment pour le caoutchouc naturel et le butadiène,

- une évolution défavorable des coûts industriels et logistiques de 219 millions €, reflétant principalement l'impact de l'inflation, notamment salariale, ainsi que les effets de sous-activité industrielle qui masquent l'effet favorable des mesures de restructurations réalisées depuis fin 2023. Ces éléments sont partiellement compensés par des actions de performance opérationnelle et de maîtrise des coûts,
- une évolution favorable des SG&A (incluant principalement les frais administratifs et généraux, les frais commerciaux et les frais de recherche et développement), de 5 millions d'euros par rapport à 2024,
- un effet positif des activités hors pneumatiques de 22 millions €, dont l'ensemble contribue favorablement à la performance du Groupe,
- d'autres effets défavorables à hauteur de 49 millions €, constitué principalement d'une hausse des rémunérations variables à verser au titre de l'année 2025 par rapport à 2024,
- un effet de parité négatif de 201 millions €, reflétant principalement l'impact de l'appréciation de l'euro face à plusieurs devises clés sur l'exercice, en particulier le dollar américain et la livre turque.

Les autres produits et charges opérationnels non affectés aux secteurs représentent une charge de 353 millions € en 2025, contre une charge de 747 millions € en 2024.

Cette évolution favorable s'explique principalement par un niveau de provisions pour restructurations industrielles nettement inférieur à celui de l'exercice précédent, 2024 ayant été marqué par des plans de restructuration d'ampleur.

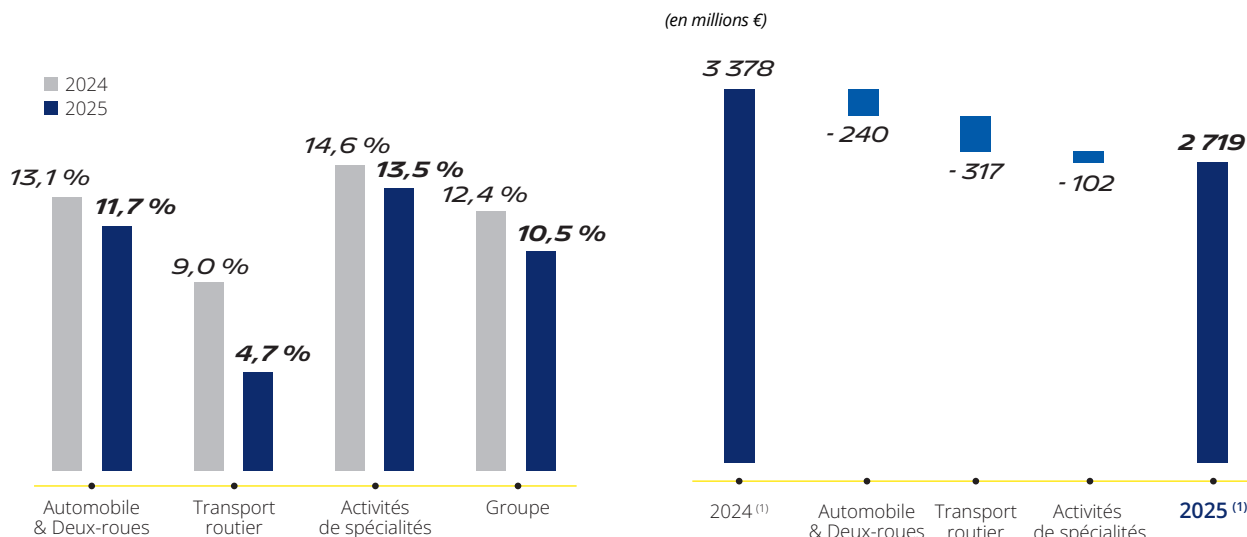
5.1.3 b) **Résultat opérationnel des secteurs**

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

(en millions €)	2025	2024	2025 vs 2024
AUTOMOBILE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE			
Ventes	14 306	14 667	- 2,5 %
Résultat opérationnel du secteur	1 677	1 917	- 12,5 %
Marge opérationnelle du secteur	11,7 %	13,1 %	- 1,4 pt
TRANSPORT ROUTIER ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE			
Ventes	6 023	6 599	- 8,7 %
Résultat opérationnel du secteur	280	597	- 53,1 %
Marge opérationnelle du secteur	4,7 %	9,0 %	- 4,3 pt
ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE			
Ventes	5 663	5 927	- 4,4 %
Résultat opérationnel du secteur	762	864	- 11,8 %
Marge opérationnelle du secteur	13,5 %	14,6 %	- 1,1 pt
GROUPE			
Ventes	25 992	27 193	- 4,4 %
Résultat opérationnel des secteurs	2 719	3 378	- 19,5 %
Marge opérationnelle des secteurs	10,5 %	12,4 %	- 1,9 pt

Marge opérationnelle des secteurs

(1) Résultat opérationnel des secteurs.

Automobile, Deux-roues et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Automobile et distribution associée (en millions €)	2025	2024	2025/2024	2025 (en % du total Groupe)	2024 (en % du total Groupe)
Ventes	14 306	14 667	- 2,5 %	55 %	54 %
Variation des volumes	- 1,9 %				
Résultat opérationnel du secteur	1 677	1 917	- 12,5 %	62 %	57 %
Marge opérationnelle du secteur	11,7 %	13,1 %	- 1,4 pt		

Le résultat opérationnel du secteur s'est établi à 1 677 millions €, soit 11,7 % des ventes, contre 1 917 millions € et 13,1 % des ventes en 2024.

Dans un contexte marqué par la contraction des marchés de Première monte dans les régions matures et par une baisse des volumes de 1,9 % sur l'exercice, la performance du secteur est impactée par la moindre absorption des coûts fixes. Le secteur bénéficie toutefois d'un effet mix favorable, porté par la résilience du Remplacement, la poursuite de la montée en gamme du marché et la progression continue des pneumatiques de dimension « 18

pouces et plus », qui atteignent 68 % des ventes Automobile à la marque MICHELIN. Le secteur bénéficie également d'un effet prix positif, lié à l'application des clauses contractuelles et à des ajustements tarifaires ciblés, dans un contexte de hausse des coûts, notamment en lien avec la mise en œuvre de nouvelles mesures commerciales, en particulier en Amérique du Nord.

L'évolution défavorable des parités monétaires, notamment la baisse du dollar américain et la dépréciation d'autres monnaies où le Groupe opère, impacte négativement le résultat du secteur.

Transport routier et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Transport routier et distribution associée (en millions €)	2025	2024	2025/2024	2025 (en % du total Groupe)	2024 (en % du total Groupe)
Ventes	6 023	6 599	- 8,7 %	23 %	24 %
Variation des volumes	- 8,8 %				
Résultat opérationnel du secteur	280	597	- 53,1 %	10 %	18 %
Marge opérationnelle du secteur	4,7 %	9,0 %	- 4,3 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur** s'élève à 280 millions €, représentant 4,7 % des ventes, contre 597 millions € et 9,0 % des ventes en 2024.

Le résultat du secteur est fortement pénalisé par la baisse forte des volumes de 8,8 % sur l'exercice, principalement sous l'effet de la contraction de nos ventes en Première monte en Amérique du Nord, dégradant l'absorption des coûts fixes et ne permettant pas, à ce stade, de tirer les bénéfices des restructurations effectuées en 2024 et 2025.

Le secteur bénéficie d'un effet mix favorable et d'un effet prix positif, soutenus par l'application des clauses d'indexation contractuelles et par les renégociations menées avec les constructeurs afin d'assurer une juste valorisation des technologies du Groupe.

Les services et solutions connectées poursuivent leur développement et contribuent à renforcer la proposition de valeur du Groupe auprès des flottes.

L'évolution défavorable des parités, notamment du dollar américain, impacte négativement le résultat du secteur.

Activités de spécialités et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Activités de spécialités et distribution associée (en millions €)	2025	2024	2025/2024	2025 (en % du total Groupe)	2024 (en % du total Groupe)
Ventes	5 663	5 926	- 4,4 %	22 %	22 %
Variation des volumes	- 3,1 %				
Résultat opérationnel du secteur	762	864	- 11,8 %	28 %	26 %
Marge opérationnelle du secteur	13,5 %	14,6 %	- 1,1 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur** s'établit à 762 millions €, soit 13,5 % des ventes, contre 864 millions € et 14,6 % des ventes en 2024.

La performance du secteur reflète un environnement de marché contrasté. Les activités Hors-la-route demeurent pénalisées par un bas de cycle prolongé, en particulier sur les segments fortement exposés à la Première monte (agricole, construction, manutention), ce qui pèse sur les volumes et la couverture des coûts fixes. Dans le même temps, l'activité Mines affiche une progression sur l'exercice, soutenue par une normalisation après des éléments

ponctuels défavorables en 2024, ainsi que par la dynamique favorable des volumes. Les activités Avion progressent dans un secteur aérien en croissance et engagé dans une radialisation progressive des flottes. Les activités *Polymer Composite Solutions* enregistrent une croissance organique, renforcée par l'intégration de deux opérations bolt-on (Pronal et Aston Seals).

Le secteur bénéficie d'un effet mix favorable, partiellement compensé par l'impact négatif des parités monétaires, la forte exposition au dollar américain pesant sur le résultat.

5.1.3 c) Autres éléments du compte de résultat

Matières premières

Le coût des **matières premières**, incorporées dans le coût des ventes, est estimé à environ 5,1 milliards€, en baisse par rapport à l'exercice précédent.

Cette évolution est liée :

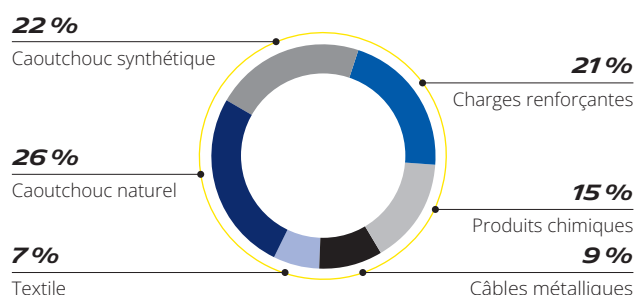
- au prix et au mix des achats de matières premières du Groupe ;
- à la baisse des volumes de vente et de production, accentuée par la réduction des stocks ;
- à la valorisation des stocks (matières premières, produits semi-finis, produits finis) obtenue avec la méthode du prix moyen pondéré. Celle-ci tend à lisser et retarder les évolutions des coûts d'achat de la période, compte tenu du délai entre les achats de matières premières et la vente d'un produit fini ;
- à un impact négatif des mesures réglementaires et commerciales, incluant notamment des achats de caoutchouc naturel en conformité avec la réglementation EUDR, ainsi que les effets des droits de douane appliqués aux matières premières et produits semi-finis importés pour la production de pneus sur le sol américain ;
- à un effet favorable des parités monétaires sur le coût des achats, résultant principalement de l'évolution des devises d'achat par rapport à l'euro.

Les cours du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage d'environ trois à six mois.

Sur la base des estimations de volumes de production 2025, le Groupe évalue l'impact en année pleine sur ses coûts d'achat (« *cash out* ») de la variation des cours du caoutchouc naturel et du pétrole de la manière suivante :

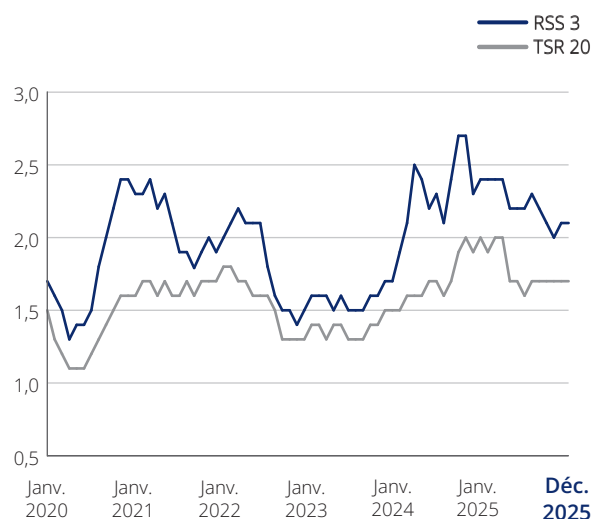
- une variation de 0,10 USD par kilogramme du cours du caoutchouc naturel génère un impact d'environ 86 millions USD sur les coûts d'achat ;
- une variation de 1 USD par baril du cours du pétrole entraîne un impact d'environ 8 millions USD sur les coûts d'achat.

RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2025 (5,1 MILLIARDS €)

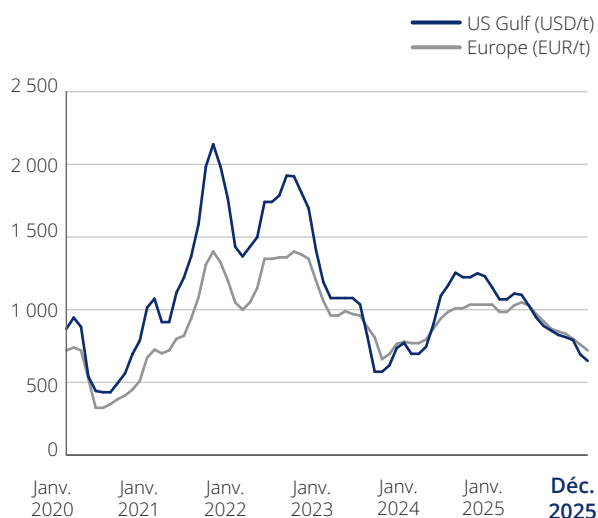


ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



Frais de personnel et effectifs

Les frais de personnel s'élèvent à 7 491 millions € en 2025, en baisse de 131 millions € par rapport à 2024, soit -1,7 %. Ils représentent 28,8 % des ventes, contre 28,0 % en 2024, en hausse de 0,8 point.

(en millions € et en nombre de personnes)

	Exercice 2025	Exercice 2024	Variation
Total des frais de personnel	7 491	7 622	- 1,7 %
En % des ventes	28,8 %	28,0 %	+ 0,8 pt
Effectif inscrit au 31 décembre	122 600	129 800	- 5,5 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	115 800	123 500	- 6,2 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	119 800	124 800	- 4,0 %

Dotations aux amortissements

(en millions €)

	Exercice 2025	Exercice 2024	Variation
Total des dotations aux amortissements	2 036	2 085	- 2,4 %
En % des ventes	7,8 %	7,7 %	

Les dotations aux amortissements s'élèvent à 2 036 millions € en 2025, en baisse de 49 millions € par rapport à 2024. Elles représentent 7,8 % des ventes, contre 7,7 % en 2024.

Cette évolution est cohérente avec le niveau d'investissements du Groupe, qui demeure soutenu mais globalement stable, notamment pour accompagner la transformation industrielle, la montée en gamme des produits, ainsi que les investissements nécessaires pour accompagner la transition énergétique, l'amélioration des conditions de travail, et également, le développement des activités hors pneumatiques.

Cette évolution résulte principalement de la baisse des effectifs moyens, liée à la poursuite des actions de simplification, de réorganisation et d'adaptation des capacités du Groupe à un environnement de marché durablement moins porteur. Cette évolution d'effectif a surcompensé l'impact jusqu'en mai 2025 des mesures d'ajustement de rémunération mises en œuvre en 2024.

L'augmentation des frais de personnel en pourcentage des ventes s'explique essentiellement par la contraction du chiffre d'affaires sur l'exercice, combinée à la rigidité à court terme d'une partie des coûts de personnel.

Les effectifs inscrits au 31 décembre 2025 s'établissent à 122 600 personnes, en baisse de 5,5 % par rapport à fin 2024.

Cette évolution traduit la poursuite des restructurations industrielles, des arbitrages de portefeuille d'activités et des efforts continus d'optimisation organisationnelle.

À fin 2025, 7 476 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 16 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. notes 6 et 7 des États financiers consolidés).

1 943 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 93 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. notes 6 et 7 des États financiers consolidés).

Frais de transport

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024	Variation
Frais de transport	1 254	1 370	- 8,5 %
En % des ventes	4,8 %	5,0 %	

Les **frais de transport** s'élèvent à 1 254 millions € en 2025, en baisse de 8,5 % par rapport à 2024. Ils représentent 4,8 % des ventes, contre 5,0 % l'année précédente.

Cette baisse s'explique principalement par : la diminution des volumes de vente sur l'exercice ; la poursuite de la

baisse des coûts de transport maritime, obtenue grâce aux gains de productivité logistique, résultant notamment de la rationalisation des schémas de distribution et de l'augmentation du ratio « local to local ».

Frais commerciaux

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024	Variation
Frais commerciaux	1 176	1 204	- 2,4 %
En % des ventes	4,5 %	4,4 %	

Les **frais commerciaux** s'établissent à 1 176 millions € en 2025, en baisse de 28 millions € par rapport à 2024, soit une baisse de 2,4 %. Ils représentent 4,5 % des ventes, contre 4,4 % en 2024.

Cette diminution reflète principalement la contraction des ventes sur l'exercice. Elle est partiellement compensée par l'impact de l'inflation salariale et par la poursuite d'investissements commerciaux ciblés sur les segments et marchés stratégiques du Groupe.

Frais de recherche et développement

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024	Variation
Frais de recherche et développement	788	786	+ 0,2 %
En % des ventes	3,0 %	2,9 %	

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 788 millions € en 2025, stables par rapport à 2024. Ils représentent 3,0 % des ventes, contre 2,9 % en 2024.

Cette stabilité traduit la volonté du Groupe de maintenir un effort soutenu d'innovation, afin de préserver son leadership technologique en matière de performance, de durabilité et de services, tout en renforçant les synergies entre les activités pneumatiques et Polymer Composite Solutions.

Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux** s'élèvent à 2 265 millions € en 2025, en baisse de 25 millions € par rapport à 2024, soit -1,1 %. Ils représentent 8,7 % des ventes, contre 8,4 % en 2024.

La diminution en valeur absolue reflète un pilotage rigoureux des dépenses, qui a permis de surcompenser l'impact de l'inflation salariale.

L'augmentation en pourcentage des ventes résulte principalement de la baisse du chiffre d'affaires sur l'exercice.

Autres produits et charges des secteurs

Les **autres produits et charges des secteurs** constituent une charge nette de 70 millions € en 2025, contre 90 millions € en 2024.

Cette évolution s'explique principalement par la réduction des coûts liés au programme d'actionnariat salariés.

Autres produits et charges opérationnels

Les **autres produits et charges opérationnels** correspondent aux éléments qui ne participent pas à la mesure de la performance des secteurs opérationnels en raison de leur nature significative, inhabituelle ou non récurrente.

En 2025, ils correspondent à une charge nette de 353 millions €, contre 747 millions € en 2024.

Cette forte baisse s'explique principalement par un niveau nettement inférieur de provisions pour restructurations industrielles, l'exercice 2024 ayant été marqué par l'annonce de fermetures de sites en France (Cholet et Vannes).

Coût de l'endettement net

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024	Variation
Coût de l'endettement net	154	77	+ 77

Le **coût de l'endettement net** s'élève à 154 millions € en 2025, contre 77 millions € en 2024. Cette hausse s'explique principalement par :

- des charges d'intérêts en hausse de 42 millions € avec des coûts de transformation liés aux *cross currency swaps* en hausse de 26 millions €, sous l'effet de la baisse continue de l'Euribor 3M depuis avril 2024 ;
- et, des produits d'intérêts en retrait de 37 millions €, lié à la baisse des rendements sur les placements EUR malgré une trésorerie moyenne placée supérieure.

Autres produits et charges financiers

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024	Variation
Autres produits et charges financiers	35	19	+ 15

Les **autres produits et charges financiers** constituent un produit net de 35 millions € en 2025, contre 19 millions € en 2024.

Cette évolution favorable s'explique principalement par :

- une amélioration des résultats de change ;
- une hausse des produits des actifs financiers, dans un contexte de taux d'intérêt plus élevés.

Impôts sur le résultat

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024	Variation
Résultat avant impôts	2 258	2 445	- 188
Impôts sur le résultat	(594)	(555)	+ 38
Impôts courants	(509)	(816)	- 307
Retenues à la source	(37)	(55)	- 18
Impôts différés	(48)	198	+ 246

La **charge d'impôt** atteint 594 millions €, en hausse de 38 millions € par rapport à 2024. Elle se décompose comme suit :

- impôts courants de 509 millions € ;
- retenues à la source de 37 millions € ;
- impôts différés de 48 millions €.

La charge d'impôt conduit à un taux d'imposition effectif d'environ 26 % contre 23 % en 2024.

Cette évolution s'explique principalement par la répartition géographique du résultat, avec une part plus importante de bénéfices réalisés dans des juridictions à fiscalité élevée, et la forte hausse des impôts différés, notamment liée à la reconnaissance ou à la non-reconnaissance d'actifs d'impôts différés sur certaines entités.

Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024	Variation
Résultat net	1 664	1 890	- 226
En % des ventes	6,4 %	7,0 %	- 0,5 pt
■ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 665	1 884	- 220
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(1)	6	- 6
Résultat par action (en euros)			
■ De base	2,36	2,65	- 0,29
■ Dilué	2,33	2,62	- 0,29

Le **résultat net** s'élève à 1 664 millions € en 2025, soit 6,4 % des ventes, contre 1 890 millions € et 7,0 % des ventes en 2024.

Cette baisse de 226 millions € résulte des éléments suivants :

■ éléments favorables :

- la diminution de 394 millions € des autres produits et charges opérationnels non affectés aux secteurs, liée principalement à un niveau de provisions pour restructurations industrielles nettement inférieur à celui constaté en 2024,
- l'amélioration de 149 millions € de la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, portée notamment par la cession de l'activité Midas par TBC.

■ éléments défavorables :

- la diminution du résultat opérationnel des secteurs de 659 millions €, sous l'effet combiné de la baisse des volumes et de la hausse des coûts d'approvisionnements,
- la hausse de 77 millions € du coût de l'endettement net, reflétant l'augmentation des charges d'intérêts et des coûts de transformation de la dette, partiellement compensées par l'amélioration du résultat de change,
- la hausse de la charge d'impôt de 38 millions €, conduisant à un taux effectif d'imposition de 26,3 %, contre 22,7 % en 2024.

5.1.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

Pour mémoire – Méthodologie : la variation monétaire au bilan provient essentiellement de la conversion en euros, revalorisée au taux de clôture, des actifs et passifs de l'année précédente.

Actif

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	2 657	2 829	- 173	- 186	+ 13
Immobilisations incorporelles	1 944	2 120	- 176	- 67	- 109
Immobilisations corporelles	12 120	12 750	- 630	- 670	+ 39
Droits d'utilisation des actifs de location	1 092	1 232	- 140	- 74	- 66
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 032	1 151	- 119	- 51	- 67
Titres mis en équivalence	931	849	+ 82	- 67	+ 149
Impôts différés actifs	971	1 081	- 110	- 47	- 63
Actifs non courants	20 747	22 013	- 1 266	- 1 162	- 104
Stocks	5 093	5 699	- 606	- 356	- 250
Créances commerciales	3 459	3 595	- 136	- 186	+ 50
Actifs financiers à court terme	371	544	- 173	- 8	- 165
Autres actifs à court terme	1 471	1 564	- 93	- 11	- 82
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 877	3 936	- 59	- 28	- 32
Actifs courants	14 271	15 339	- 1 068	- 589	- 478
TOTAL DE L'ACTIF	35 018	37 352	- 2 334	- 1 751	- 583

Capitaux propres et passif

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	344	353	- 9		- 9
Primes liées au capital	1 747	2 326	- 579		- 579
Réserves	15 981	15 946	+ 35	- 883	+ 918
Intérêts non assortis de contrôle	4	9	- 4		- 4
Capitaux propres	18 076	18 634	- 557	- 883	+ 326
Dettes financières à long terme	5 050	4 934	+ 116	- 3	+ 119
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	726	872	- 146	- 48	- 98
Provisions pour avantages du personnel	2 440	2 730	- 290	- 92	- 199
Provisions et autres passifs à long terme	713	928	- 215	- 25	- 190
Impôts différés passifs	509	544	- 35	- 30	- 5
Passifs non courants	9 438	10 008	- 570	- 198	- 372
Dettes financières à court terme	612	1 375	- 763	- 340	- 423
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	257	258	- 0	- 14	+ 14
Dettes fournisseurs	2 811	3 086	- 276	- 149	- 127
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	536	689	- 152	- 54	- 98
Provisions et autres passifs à court terme	3 287	3 302	- 15	- 131	+ 116
Passifs courants	7 503	8 710	- 1 206	- 689	- 517
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	35 018	37 352	- 2 334	- 1 770	- 563

05

5.1.4 a) Goodwill

Au 31 décembre 2025, le montant des **goodwill** est de 2 657 millions €, en hausse de 13 millions € par rapport au 31 décembre 2024, hors effet des variations monétaires. Cette variation s'explique par des acquisitions mineures dans le domaine des *Polymer Composite Solutions*

au cours de l'année 2025 et par la cession des activités de pneus bias et chenilles, basées au Sri-Lanka, pour équipements compacts destinés au marché de la construction.

5.1.4 b) Immobilisations incorporelles

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à 1 944 millions €, en baisse de 109 millions € par rapport au 31 décembre 2024, hors effet des variations monétaires.

Cette baisse s'explique d'une part par l'amortissement de la valeur des marques et relations clients, et d'autre part par une baisse du solde des quotas d'émission de CO₂.

5.1.4 c) Immobilisations corporelles

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 12 120 millions € au 31 décembre 2025, en légère hausse de 39 millions € hors effets des variations monétaires. Cette relative stabilité est la conséquence d'un niveau d'investissement proche du montant des amortissements et pertes de valeur (notamment liées aux fermetures de sites industriels).

En 2025, les investissements en immobilisations corporelles s'élèvent à 1 714 millions € contre 1 901 millions € en 2024. Les trois quarts sont alloués aux équipements industriels (plus de détails en note 12.2 des états financiers consolidés).

5.1.4 d) **Droits d'utilisation des actifs de location**

Les **droits d'utilisation des actifs de location**, identifiés séparément des immobilisations corporelles, s'élèvent à 1 092 millions € au 31 décembre 2025, en baisse de 66 millions €, hors effet des variations monétaires, par

rapport au 31 décembre 2024. Les nouveaux contrats de location des terrains et bâtiments sont inférieurs aux amortissements des contrats passés.

5.1.4 e) **Actifs financiers et autres actifs à long terme**

Les **actifs financiers et autres actifs à long terme**, à 1 032 millions €, diminuent sur l'année 2025 de 67 millions € hors variation des parités monétaires. Cette variation provient principalement de la diminution des prêts et dépôts,

suite au remboursement partiel au cours de l'année 2025 d'un prêt au fonds de pension UK mis en place en 2023. Au 31 décembre 2025, ce prêt s'élève à 155 millions €.

5.1.4 f) **Titres mis en équivalence**

Les **titres mis en équivalence**, à 931 millions €, augmentent sur l'année de 149 millions € hors effet des variations monétaires. Cette hausse s'explique principalement par la contribution favorable de TBC (quote-part de résultat net de 204 millions €), dont une partie provient de la cession de son réseau de franchise Midas, mais aussi par une amélioration structurelle du résultat des sociétés mises en équivalence.

Ces éléments permettent de compenser l'impact défavorable de Symbio, société spécialisée dans les systèmes de pile à hydrogène, qui enregistre une perte globale de 138 millions € dont 121 millions € au titre des prêts et des engagements pris suite à la décision de Stellantis d'arrêter ses activités liées à l'hydrogène.

5.1.4 g) **Impôts différés**

Au 31 décembre 2025, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés** de 461 millions €, en baisse de 58 millions € par rapport à fin 2024, hors effet des variations

monétaires. Cette variation est principalement due à la baisse de la reconnaissance d'impôts différés actifs au Mexique sur les reports déficitaires.

5.1.4 h) **Besoin en fonds de roulement opérationnel**

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024	Variation	2025 (% des ventes)	2024 (% des ventes)
Stocks	5 093	5 699	- 606	19,6 %	21,0 %
Créances commerciales	3 459	3 595	- 136	13,3 %	13,2 %
Dettes fournisseurs	(2 811)	(3 086)	+ 276	- 10,8 %	- 11,3 %
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	(536)	(689)	+ 152	- 2,1 %	- 2,5 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	5 205	5 519	- 314	20,0 %	20,3 %

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** diminue de 314 millions €, la baisse des stocks en valeur ainsi que des créances commerciales ayant plus que compensé la hausse des dettes fournisseurs (prises au sens large).

Les **stocks** s'élèvent à 5 093 millions € à fin 2025, en diminution de 606 millions € par rapport à fin 2024. Cette variation s'explique par :

- un effet favorable de 356 millions € des variations monétaires ;
- un pilotage efficace des stocks avec des volumes significativement inférieurs à leur niveau de fin 2024, tant sur les matières premières et semi-finis que sur les produits finis ;
- cet effet volume permet de surcompenser un effet prix défavorable, pénalisé notamment par l'impact de la hausse des droits de douane en 2025.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 3 459 millions €, en baisse de 136 millions € par rapport à fin 2024, grâce à des variations monétaires favorables (- 186 millions €). Retraitées de cet effet, les créances commerciales sont relativement stables (+ 50 millions €), avec une très légère dégradation du nombre de jours de crédit client par rapport à fin 2024.

5.1.4 i) Trésorerie

La **trésorerie**, à 3 877 millions €, est globalement stable (- 32 millions €) par rapport au 31 décembre 2024, hors effet des variations monétaires. Cette évolution est le résultat de plusieurs composantes :

- élément d'augmentation de la trésorerie :
 - un cash-flow libre favorable à 2 181 millions €,

5.1.4 j) Capitaux propres

À 18 076 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en diminution de 557 millions € par rapport au 31 décembre 2024, dont 883 millions € proviennent des variations des parités monétaires.

La hausse de 326 millions € hors variations monétaires s'explique principalement par :

- la contribution du résultat global de la période pour 964 millions €, qui inclut notamment :
 - le résultat net de la période qui s'élève à 1 664 millions €,
 - l'impact favorable des engagements postérieurs à l'emploi pour 165 millions.
- l'effet du paiement de dividendes et autres versements pour 980 millions € ;

5.1.4 k) Endettement net

L'**endettement net** au 31 décembre 2025 s'élève à 2 345 millions €, en baisse de 767 millions € par rapport au 31 décembre 2024, laquelle provient principalement des éléments suivants :

- un cash-flow libre positif de 2 181 millions € ;
- des distributions à hauteur de 980 millions €, dont 974 millions € de dividendes ;

Les **dettes fournisseurs**, y compris celles de **fournisseurs sous contrat de cession de créances**, s'élèvent à 3 347 millions €, en baisse de 428 millions € par rapport au 31 décembre 2024. Cette évolution s'explique d'une part par l'impact des variations monétaires (+ 203 millions €) et d'autre part par les effets volume et prix liés aux matières premières achetées.

- éléments de diminution de la trésorerie :

- la distribution de dividendes et autres versements à hauteur de 980 millions €,
- une baisse de la dette financière de 637 millions €, principalement portée par le remboursement d'un emprunt obligataire d'une valeur de 750 millions € en septembre 2025,
- la réalisation d'un programme de rachat d'actions pour un coût total de 668 millions €.

- l'impact de l'annulation des actions préalablement rachetées, pour un montant de 668 millions € ;

- l'émission de nouvelles actions, notamment dans le cadre du plan d'actionnariat salarié Bib'Action, pour 89 millions € ;

- l'effet du coût des services liés aux plans de rémunération (actions gratuites principalement) pour un montant de 61 millions €.

Au 31 décembre 2025, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 343 798 120 €, composé de 687 596 240 actions en circulation, correspondant à 1 002 098 920 droits de vote.

- un programme de rachats d'action d'un impact de 668 millions € ;

- des augmentations de capital versées en 2025 pour 72 millions €, notamment liée au plan d'actionnariat salarié ;

- l'enregistrement de nouveaux contrats de locations pour 213 millions € ;

- des variations monétaires pour -378 millions €.

Évolution de la dette financière nette

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
AU 1^{ER} JANVIER	3 112	3 281
Cash-flow libre avant acquisitions et financement des co-entreprises et entreprises associées	- 2 066	- 2 214
Acquisitions et cessions	- 56	- 1
Financement net des co-entreprises et entreprises associées	- 59	- 8
Cash-flow libre après M&A	- 2 181	- 2 225
Dividendes et autres distributions	+ 980	+ 965
Rachats d'actions	+ 668	+ 502
Nouveaux contrats de location	+ 213	+ 414
Parités monétaires	- 378	+ 208
Autres	- 69	- 33
AU 31 DÉCEMBRE	2 345	3 112
VARIATION	- 767	- 169

Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2025 s'établit à 13,0 %, par rapport à un ratio de 16,7 % à fin 2024. Cette évolution s'explique par la diminution de l'endettement net par rapport à 2024, dans un contexte de contribution très favorable du cash-flow libre, alors que dans le même temps les capitaux propres ont diminué de 3 %.

Notations financières

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), la Compagnie Financière Michelin (CFM) et la Compagnie Financière Michelin (CFM) Suisse SA bénéficient des notations financières sollicitées ci-après :

		CGEM	Compagnie Financière Michelin	CFM Suisse SA
Court terme	Standard & Poor's	A- 1	A- 1	A- 1
	Fitch	F1	F1	F1
	Scope	S- 1	S- 1	S- 1
Long terme	Standard & Poor's	A	A	A
	Fitch	A	A	A
	Scope	A	A	A
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable	Stable
	Fitch	Stable	Stable	Stable
	Scope	Stable	Stable	Stable

Depuis le 1^{er} juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a cependant confirmé la notation long terme de CGEM à « A2 » avec une perspective « stable », le 9 juillet 2025.

5.1.4 l) Provisions

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 713 millions €, contre 928 millions € au 31 décembre 2024, soit une baisse de 215 millions €. Hors variation monétaire, la baisse de 190 millions € s'explique par l'impact des paiements sur provisions pour restructurations

constituées sur les exercices antérieurs, notamment en France, en Allemagne et aux Etats-Unis. Dans le même temps, de nouvelles provisions ont été comptabilisées sur l'exercice 2025, mais leur montant a été inférieur aux paiements réalisés.

5.1.4 m) Avantages du personnel

Mouvements des engagements nets des régimes à prestations définies

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2025	2024
Au 1^{er} janvier	1 219	1 402	2 621	2 421
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(52)	(4)	(56)	(16)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(54)	(85)	(139)	(108)
Autres mouvements	11	(2)	9	(3)
ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Coûts des services rendus	19	58	77	79
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	9	9	3
Effet des modifications, réductions ou liquidations de régimes	2	(2)	-	(27)
Autres éléments	14	-	14	19
ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Intérêts nets sur les avantages du personnel	44	55	99	84
ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
Écarts de conversion	(29)	(57)	(86)	31
Pertes ou (gains) actuariels	(106)	(78)	(184)	144
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(18)	0	(18)	(6)
AU 31 DÉCEMBRE	1 051	1 296	2 346	2 621

L'engagement net enregistré au 31 décembre 2025 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 2 346 millions €, en baisse de 275 millions €. Hors écarts de conversion, la diminution est de 189 millions €.

Les principaux facteurs à l'origine de la variation de l'engagement sont :

- les paiements effectués en 2025 pour un montant de 195 millions € (124 millions € en 2024), dont :
 - 56 millions € de versements de contributions aux organismes de gestion des fonds (16 millions € en 2024),
 - 139 millions € de paiements de prestations aux salariés du Groupe (108 millions € en 2024).
- une charge de 77 millions € enregistrée en résultat opérationnel en 2025 (79 millions € en 2024) qui résulte du coût des régimes à prestations définies ;

- l'intérêt net sur l'engagement net, enregistré hors du résultat opérationnel, représente une charge de 99 millions € (84 millions € en 2024) ;
- des gains actuariels enregistrés en 2025 pour un montant de 184 millions € (contre une perte de 144 millions € en 2024), détaillés comme suit :
 - 176 millions € de gains actuariels sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies, liées principalement à la hausse des taux d'actualisation,
 - 7 millions € de gains actuariels sur les actifs de couverture.

Par ailleurs, la charge enregistrée au titre des régimes d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2025 s'établit à 258 millions €, contre 288 millions € en 2024.

5.1.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

5.1.5 a) Flux de trésorerie sur activités opérationnelles

(en millions €)	2025	2024	Variation
EBITDA des secteurs	4 663	5 361	- 698
Variation des stocks nets	+253	- 165	+ 418
Variation des postes clients nets	- 29	+ 236	- 265
Variation des postes fournisseurs nets	- 120	+ 121	- 241
Cash out lié aux restructurations	- 430	- 246	- 184
Autres variations de provisions	- 42	+ 0	- 42
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	- 51	- 42	- 9
Impôts payés sur le résultat	- 593	- 806	+ 213
Autres	+ 168	- 123	+ 291
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	3 819	4 336	- 517

L'**EBITDA** des secteurs s'établit à 4 663 millions €, soit 17,9 % des ventes, en baisse de 1,8 point par rapport à 2024 (- 698 millions € en valeur absolue). Cette évolution résulte principalement de la baisse du résultat opérationnel des secteurs de 659 millions € sur l'année.

Le **flux de trésorerie sur activités opérationnelles** atteint 3 819 millions €, en baisse de 517 millions € par rapport à l'année 2024. Outre la variation de l'EBITDA, cette diminution s'explique par :

- l'évolution défavorable du besoin en fonds de roulement opérationnel (- 88 millions €), la baisse de la valeur des stocks ne compensant pas pleinement la hausse des postes clients et fournisseurs ;

- une variation positive des autres créances et dettes d'exploitation pour 291 millions € ;
- des impôts payés sur le résultat en évolution favorable de 213 millions €.

Les sommes versées au titre de restructurations sont en hausse de 184 millions €.

5.1.5 b) Investissements non financiers

(en millions €)	2025	2024	Variation	2025 (% des ventes)	2024 (% des ventes)
Investissements corporels et incorporels bruts	1 967	2 182	- 215	7,6 %	8,0 %
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	50	68	- 18	0,2 %	0,3 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(137)	(35)	- 102	(0,5 %)	(0,1 %)
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	1 880	2 215	- 335	7,2 %	8,1 %

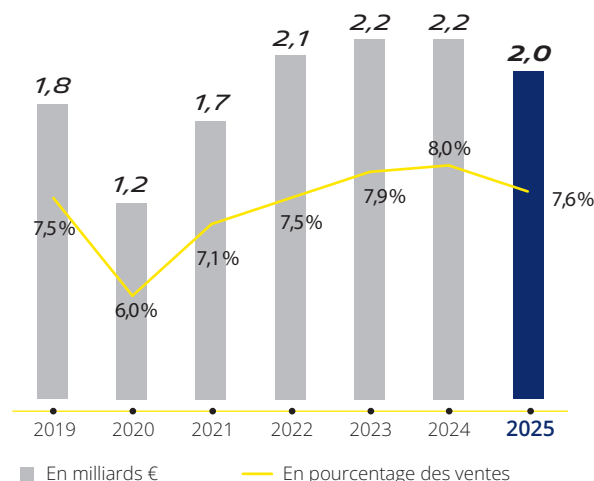
Les **investissements corporels et incorporels bruts** réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 1 967 millions € en 2025 contre 2 182 millions € en 2024.

Alors que la crise du Covid- 19 et ses impacts sur l'économie mondiale avaient généré un ralentissement des investissements, la période 2022- 2024 avait été marquée par un effet de rattrapage. 2025 se caractérise par un retour à un niveau plus proche du normatif et bénéficie également de l'impact favorable de la parité (en particulier via le dollar américain).

Les principaux investissements de compétitivité ou de croissance réalisés ou en cours concernent le segment Automobile avec des projets d'adaptation des nouveaux mix-produits en Amérique du Nord, en Europe et dans une moindre mesure en Inde et en Chine.

L'ensemble des projets d'investissement se sont traduits par les montants ci-contre.

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS (en milliards €)



5.1.5 c) Cash-flow libre

Le **cash-flow libre** s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal aux flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur

activités d'investissement, ces derniers étant retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts.

(en millions €)	2025	2024	Variation
Trésorerie sur activités opérationnelles	3 819	4 336	- 517
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(778)	(951)	173
Investissements de compétitivité et de croissance	(986)	(1 036)	51
Investissements dans les nouvelles activités	(204)	(195)	- 9
Autre	273	71	202
CASH-FLOW LIBRE AVANT M&A	2 126	2 225	- 99
M&A	56	1	55
CASH-FLOW LIBRE APRES M&A	2 181	2 225	- 44

À fin décembre 2025, le cash-flow avant M&A s'élève à 2 126 millions €, contre 2 225 millions € en 2024. Il prend en compte des investissements pour un montant de 1 967 millions €, dont 986 millions € sont destinés aux investissements de compétitivité et de croissance.

Le cash-flow libre après M&A s'établit à 2 181 millions €, le Groupe ayant réalisé au cours de l'année 2025 des opérations de cessions et d'acquisitions dont l'impact total est limité.

5.1.6 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Le ROCE (*Return On Capital Employed*) mesure la rentabilité des capitaux engagés par le Groupe, en divisant le résultat opérationnel des secteurs diminué d'une charge d'impôt théorique par les actifs économiques moyens employés sur la période.

Sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis, le résultat des sociétés mises en équivalence, ainsi que les intérêts des prêts accordés aux sociétés partenaires, à l'exclusion des fonds de pension.

Les taux de change appliqués sont les cours de fin de période pour les éléments du bilan et les cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

La comparaison du ROCE au WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), qui mesure le coût moyen pondéré des capitaux propres et de la dette, permet de mesurer la création de valeur par le Groupe au cours de la période, ce qui est le cas lorsque le ROCE est supérieur au WACC.

Le WACC du Groupe est évalué à 9 % depuis 2022 sur la base d'un équilibre théorique entre les capitaux propres et la dette, en fonction des actifs financés. Il est en ligne avec les benchmarks externes. Les taux utilisés sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés ; ils tiennent également compte de l'imposition.

Le ROCE atteint un niveau de 9,2 % en 2025, 1,3 point en-dessous de 2024. Cette variation s'explique très principalement par la baisse du résultat opérationnel des secteurs. Celle-ci n'est que très partiellement compensée par certains éléments favorables, tels que la contribution positive du résultat net des sociétés mises en équivalence ou la baisse du poids de l'actif économique moyen.

(en millions €)	2025	2024
Résultat opérationnel des secteurs retraité pour le calcul du ROCE	2 760	3 280
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	23 %	23 %
Résultat opérationnel des secteurs net d'impôt (NOPAT)	2 150	2 516
Actif économique fin de période	22 477	24 169
Actif économique moyen	23 323	23 883
ROCE Groupe	9,2 %	10,5 %

5.1.7 INFORMATION SUR LES TENDANCES

Perspectives

Indépendamment de l'instabilité des règles du commerce international, les marchés pneumatiques sont anticipés stables sur l'année, marquant un léger déclin au premier semestre puis un renforcement relatif des marchés de Première monte B2B au second semestre.

Parallèlement à son activité pneumatiques, le Groupe accélère sa croissance dans les *Polymer Composite Solutions*, qui constitueront dès le premier trimestre 2026 un nouveau segment de reporting dans la communication financière du Groupe.

Michelin vise en 2026 une progression de son résultat opérationnel des secteurs à périmètre et taux de change constants par rapport à 2025, et une génération de *cash-flow* libre avant M&A supérieure à 1,6 milliard €.

Ces perspectives ont été communiquées le 11 février 2026, à l'occasion de la publication des résultats annuels 2025 du Groupe. Elles s'appuient sur les hypothèses communiquées à l'occasion de cette publication (disponibles sur le site [michelin.com](https://www.michelin.com)) et dont les principales sont les suivantes :

- des volumes pneumatiques en croissance ;
- des coûts de matières premières favorables ;
- des taux de change et réglementations douanières au même niveau que ceux de la fin de l'année 2025.

Ces prévisions ont été établies et élaborées sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables décrites à la suite de ce chapitre.

Événements récents

Le 22 janvier 2026, Michelin a finalisé la prise de contrôle de Cooley Group, spécialiste des tissus enduits industriels suite à l'obtention des autorisations de contrôle des fusions dans les juridictions concernées.

Le 3 février 2026, Michelin a annoncé l'acquisition de Flexitallic afin de renforcer son leadership dans le domaine

des joints. Basé à Houston, au Texas, Flexitallic est un leader mondial dans le domaine des joints de haute performance pour des secteurs critiques tels que l'énergie et l'industrie chimique. La transaction devrait être finalisée au premier semestre 2026, sous réserve des ajustements habituels et de l'autorisation de contrôle des fusions.

5.1.8 FAITS MARQUANTS

Corporate

- Le Groupe annonce les projets d'acquisition de Cooley Group et Tex Tech Industries, deux leaders des tissus enduits et textiles techniques, afin de renforcer son activité Polymer Composite Solutions. Ces opérations, financées par la trésorerie disponible, devraient être finalisées au premier semestre 2026 et entraîner une hausse d'environ 20 % du chiffre d'affaires de cette activité, qui fera l'objet d'un reporting dédié à partir de 2026. Cette stratégie s'inscrit dans le plan « Michelin in Motion 2030 » pour accélérer la croissance sur des marchés à forte valeur ajoutée.
- Suite aux plans de rachat d'actions déployés en 2025, le Groupe a procédé le 30 décembre 2025 à l'annulation de 22 919 400 actions auto-détenues, soit 3,23 % du capital.
- Au cœur de Clermont-Ferrand, le Groupe déploie le « Michelin Innovation Park – Cataroux » sur 42 hectares du site historique de Cataroux, dédié à l'innovation durable et collaborative. Parmi ses composantes, le Quartier des Pistes transformera les mythiques pistes d'essais en un espace ouvert à tous, mêlant culture, loisirs et innovation. Ce projet d'envergure illustre la volonté du Groupe de préserver son patrimoine industriel tout en dynamisant l'attractivité du territoire.
- Le Groupe célèbre 25 ans de présence dans l'univers du gaming, marqués par des partenariats emblématiques

tels que Gran Turismo, où Michelin est fournisseur officiel de pneus et partenaire technique depuis 2019, et son engagement dans l'e-sport, notamment au sein du championnat IMSA Esports Global Championship.

- Le plan d'actionnariat salarié BIB'Action 2025 confirme l'ambition du Groupe de faire de ses collaborateurs des actionnaires clés. Déployé dans 44 pays et accessible à plus de 115 000 salariés, il a rencontré un succès remarquable avec un taux de souscription de 51 %. Cette forte adhésion illustre l'engagement des équipes et leur confiance dans la stratégie du Groupe.
- La cession des activités pneus bias et chenilles pour équipements compacts destinés au marché de la construction, annoncée en décembre 2024, est finalisée. Cette vente concerne deux usines au Sri Lanka et la marque Camso (après trois ans de licence). Le Groupe maintient son offre radiale et recentre ses efforts sur les segments à forte valeur.
- Les agences Scope Ratings et Moody's confirment leur notation de crédit à long terme de Michelin, à « A » et « A2 » respectivement, avec une perspective stable. Ces notations reflètent la solidité financière et la confiance dans la performance future du Groupe, elles font suite au relèvement effectué par Fitch et Standard & Poor's au premier trimestre, à « A /Stable » également.

- Michelin a été reconnu comme l'une des 100 entreprises les plus innovantes au monde par Clarivate, société spécialisée dans les domaines de la propriété intellectuelle et de la production de connaissances scientifiques, reconnaissant ainsi l'impact de ses 6 000 collaborateurs en R&D. Depuis plus de 130 ans, l'innovation fait partie de l'ADN de Michelin, contribuant au progrès humain et à un monde durable.
- En Amérique du Nord, la co-entreprise TBC Corporation a cédé son réseau de franchise Midas à Mavis Tire Express Service Corp. Cette opération permet à TBC de se concentrer sur ses activités cœur et de renforcer leur croissance. La transaction aura un impact favorable d'environ 200 millions de dollars US sur le résultat net du Groupe Michelin en 2025.
- Michelin reste la marque de pneus la plus valorisée et la plus puissante au monde : selon Brand Finance 2025, la valeur de marque progresse à 8,8 milliards de dollars et Michelin se classe dans le top 10 mondial des marques les plus puissantes en B2B, au 15^e rang tous secteurs d'activité confondus.
- Lors de l'Assemblée générale 2025 du Groupe tenue à Clermont Ferrand en présence de près de 1000 actionnaires, l'ensemble des résolutions a été approuvé, dont un dividende porté à 1,38 € par action. Florent Menegaux a réaffirmé la pertinence et la poursuite de la stratégie « Michelin in Motion 2030 ».
- Michelin annonce la fermeture progressive de ses sites de Querétaro (Mexique) et de Guarulhos (Brésil) d'ici fin 2025. Ces décisions répondent à l'évolution du marché des pneumatiques et à une surcapacité liée à l'afflux de produits à bas prix. Le Groupe accompagnera individuellement les 830 salariés concernés, en concertation avec les partenaires sociaux. Michelin réaffirme son engagement durable dans ces deux pays, où ses autres activités se poursuivent.
- Michelin publie son tout premier rapport de durabilité, marquant une étape clé dans sa stratégie « Tout durable ». Conformément à la directive CSRD de l'UE, ce rapport détaille les engagements du Groupe en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance. Il témoigne de la volonté de Michelin de contribuer activement à un avenir plus durable et transparent.
- Publication du deuxième Rapport de transparence fiscale, illustrant un engagement renforcé en matière de responsabilité fiscale. Le document détaille la politique fiscale appliquée et les contributions réalisées à l'échelle mondiale. Il intègre les évolutions réglementaires récentes, notamment concernant les prix de transfert, le taux d'impôt minimum de 15 %, les douanes et l'export control.

People

- Le taux d'engagement des employés du groupe Michelin atteint 84 % en 2025, témoignant d'un haut niveau de confiance envers l'entreprise. Ce résultat illustre la solidité du lien entre le Groupe et ses équipes, dans un contexte économique et social exigeant.
- À la suite de l'évaluation menée par l'ONG internationale Fair Wage Network, Michelin voit sa certification de « Global Living Wage Employer » renouvelée pour 2025 & 2026. Cette distinction confirme l'engagement du Groupe en faveur de politiques salariales équitables, assurant à l'ensemble de ses employés un « salaire décent » dans plus de 60 pays.
- Après l'annonce fin 2024 de la fermeture des sites Michelin de Cholet et Vannes, un accord sur les mesures d'accompagnement social a été signé par les organisations syndicales représentatives des salariés, incluant la mobilité interne ou externe, et les fins de carrière. Parallèlement, la recherche de repreneurs, menée par Michelin Développement, a attiré de nombreuses entreprises intéressées par une implantation sur ces sites, offrant ainsi des opportunités aux salariés. Enfin, Michelin et l'État ont conclu deux accords de revitalisation des zones d'emploi de Cholet et Vannes, visant à recréer un nombre d'emplois équivalent à ceux perdus à la suite de la fermeture des deux sites.
- 13 entreprises internationales françaises, dont Michelin, unissent leurs forces et créent la coalition « Engage & Care Corporate Coalition » visant à promouvoir des conditions de vie et de travail justes et décentes pour leurs employés, et ainsi favoriser la justice sociale dans le monde entier.

Planète

- Alors que le Parlement européen a voté le report d'un an de l'application du règlement EUDR, Michelin maintient sa politique d'approvisionnement en caoutchouc naturel sans déforestation déjà déployée depuis 2015.
- Ecovadis a attribué une médaille d'or à Michelin pour son engagement et ses progrès continus dans son approche « Tout durable ». Michelin obtient un score ESG global de 84/100, en hausse de 5 points par rapport à 2024. Les quatre domaines évalués sont en progression : « Achats durables », « Environnement », « Ethique » et « Social et droits humains. »
- Le plan de vigilance du Groupe a été récompensé par le Transparency Award Ethics & Compliance, qui distingue les entreprises du SBF 120. Ce prix illustre l'engagement de longue date de Michelin pour la maîtrise des risques liés aux droits humains, à la santé, à la sécurité et à l'environnement, dans ses opérations comme dans sa chaîne d'approvisionnement.

- Le Carbon Disclosure Project (CDP) a confirmé la note maximale « A » à Michelin pour sa stratégie et ses actions en faveur du climat. Cette reconnaissance traduit l'engagement remarquable et constant des équipes dans le plan de décarbonation du Groupe, ainsi que le plan d'adaptation au risque climatique.
- Michelin démarre ses activités de recyclage de pneus miniers dans son usine basée au Chili, dans la région d'Antofagasta. Une fois collectés, les pneus usés sont déchiquetés, broyés et transformés en une matière première utilisable à nouveau dans la fabrication de pneus neufs ainsi que d'autres produits. Une nouvelle preuve de la démarche du Groupe en matière de recyclage des pneus en fin de vie et de circularité.
- Michelin a inauguré une nouvelle collaboration avec le CNRS et trois universités françaises pour développer la production d'hydrogène décarbonée, à partir d'eau. Il s'agit du troisième laboratoire commun entre Michelin et le CNRS dédié au déploiement de technologies de production d'hydrogène vert.
- Pour la quatrième année consécutive, Michelin a été classé premier parmi les fabricants de pneus dans l'évaluation du secteur du caoutchouc naturel par SPOTT, plateforme en ligne qui évalue les pratiques ESG des producteurs, transformateurs et négociants de matières premières, avec un score supérieur à 80 %. Le Groupe se distingue également en étant le seul fabricant de pneus à prouver que sa chaîne d'approvisionnement est exempte de déforestation.
- Michelin annonce la construction du premier démonstrateur industriel mondial de 5-HMF (5-Hydroxyméthylfurfural) biosourcé, une molécule clé pour remplacer des composants fossiles dans de nombreux secteurs industriels. L'unité, située en France, affichera une capacité de 3 000 tonnes par an dès 2026. Ce projet marque une étape majeure dans l'industrialisation des solutions développées par Michelin ResiCare et illustre la capacité d'innovation de rupture du Groupe et son ambition à développer l'usage de matériaux renouvelables ou recyclés.
- Michelin illustre son engagement en matière de développement durable en décarbonant son usine d'Olsztyn (Pologne), passée du charbon au gaz naturel. Cette transition a permis de réduire de plus de 90 % les émissions de CO₂ du site grâce à des équipements modernes. Elle s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant zéro émission nette à l'horizon 2050, avec un objectif intermédiaire de - 47,2 % d'ici 2030.
- Michelin arrive en tête d'une vaste étude indépendante menée par l'ADAC, principal automobile-club allemand comptant 22 millions d'adhérents. L'analyse de 160 modèles de pneus été, hiver et toutes saisons, évalués selon leur usure et leur impact environnemental, met en avant la faible abrasion des pneus MICHELIN, dont la performance surpasse de 26 % la moyenne des concurrents premium. Ce résultat illustre l'engagement « MICHELIN Total Performance » : sécurité, longévité, économies de carburant et impact environnemental réduit, sans compromis.
- Michelin a inauguré dans son usine de Montceau-les-Mines un système Hydraloop permettant de recycler l'eau industrielle et de réduire les prélèvements de 80 %. Ce projet s'inscrit dans l'objectif du Groupe de diminuer ses prélèvements d'eau de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2019. Des projets similaires sont en cours dans d'autres pays touchés par la sécheresse, comme le Mexique ou l'Espagne.
- Michelin Motorsport a lancé avec Enviro un programme de recyclage des pneus de compétition. Ce programme utilise la pyrolyse pour extraire des matières premières comme le noir de carbone et les huiles qui seront réutilisées dans des applications industrielles, y compris de futurs pneus Michelin. L'initiative vise à réduire l'empreinte environnementale et à promouvoir une économie circulaire. Michelin prévoit d'étendre ce dispositif à plusieurs championnats, comme l'IMSA aux États-Unis.
- Le règlement Euro 7 introduit pour la première fois des limites sur les émissions de particules d'usure des pneumatiques. Michelin soutient pleinement cette ambition environnementale. L'entreprise estime qu'une méthode de test exigeante et représentative des conditions réelles est indispensable pour distinguer les pneumatiques les moins émetteurs. Depuis plus de vingt ans, Michelin innove pour réduire les particules d'usure.
- Après six ans de recherche collaborative, le projet BioImpulse confirme la compétitivité des biotechnologies industrielles et ouvre la voie à une nouvelle génération de résines adhésives biosourcées haute performance, exemptes de substances préoccupantes pour la santé humaine. Lancé par Michelin et sa marque ResiCare, le projet BioImpulse a réuni des partenaires publics et privés.
- Le Tire Industry Project (TIP) célèbre ses 20 ans. Le TIP réunit les leaders mondiaux du pneumatique autour d'un engagement commun : comprendre et limiter les impacts de notre industrie sur l'environnement et la santé, grâce à une recherche scientifique indépendante, rigoureuse et partagée. Cette initiative s'impose comme un modèle de coopération sectorielle, élargissant son ambition aux enjeux ESG et à l'action collective pour une mobilité plus durable.
- Lors de son intervention aux Nations-Unies à New York lors de la Climate Week, Florent Menegaux, Président du Pacte Mondial Réseau France, a rappelé l'urgence d'une action collective pour remettre le monde sur la trajectoire de l'Accord de Paris. Il a également mis en avant les progrès accomplis par Michelin – notamment une réduction de 37 % de ses émissions de CO₂ depuis 2019 – et souligné que la transition écologique repose sur la capacité à conjuguer innovation technologique et progrès social.

Activités business

- À l'occasion du salon Solutrans 2025 destiné aux clients et partenaires professionnels du transport, le Groupe a mis en avant une offre différenciante (pneumatiques, solutions connectées, application communautaire dédiée) et s'affirme plus que jamais comme un acteur clé de la mobilité durable des flottes.
- Le Guide MICHELIN étend son expertise de recommandation et lance sa nouvelle distinction dans l'univers du vin. La Grappe MICHELIN (1, 2 et 3 Grappes) distinguera progressivement les domaines viticoles dans différentes régions du monde. En 2026, elle écrira son premier chapitre au cœur de deux terroirs mythiques : le Bordelais et la Bourgogne.
- « Autour de la Terre en moins de 8 jours » : Michelin et Mercedes-AMG ont établi un record d'endurance en parcourant 40 075 km à 300 km/h avec le concept électrique AMG GT XX et les nouveaux pneus MICHELIN Pilot Sport 5 Energy. Ces pneus innovants, dotés d'une architecture bi-gommes et de puces RFID, seront commercialisés en 2026. Ce partenariat illustre l'engagement des deux marques pour une mobilité durable et haute performance.
- Michelin intègre son aile vélique WISAMO au concept de yacht « AQUA », projet 100 % français porté par Michelin, NOVEM Nautical Design et JFA Yachts, incarnant une vision durable et innovante du yachting. Un pas concret vers une mobilité maritime décarbonée.
- Les 6 Heures de Fuji 2025 marquent une étape historique : la 100ème course du championnat du monde d'Endurance FIA WEC. Partenaire depuis la 1ère édition, Michelin a démontré un engagement sans faille qui symbolise l'ADN de la marque : performance qui dure, innovation constante et responsabilité environnementale.
- Truckfly by Michelin innove et lance un GPS spécifiquement conçu pour simplifier le quotidien des conducteurs de poids lourds, une première sur le marché. Véritable levier stratégique, cette application permet aux entreprises de transport de renforcer la sécurité, d'optimiser leur efficacité opérationnelle et améliorer leur attractivité.
- Michelin innove et dévoile sa nouvelle génération de pneumatiques poids lourds à usage régional et urbain et démontre ainsi son savoir-faire technologique. La nouvelle gamme MICHELIN X® MULTI Z2 & D2 en 19.5" apporte un haut niveau de sécurité et de polyvalence, quelles que soient les zones de circulation, les conditions climatiques ou saisonnières.
- Le Guide MICHELIN, qui fête ses 125 ans cette année, a organisé un événement media pour partager son histoire, sa stratégie et ses ambitions. Un événement au cours duquel Michelin a également révélé sa toute première sélection mondiale des Clefs MICHELIN. Devenu un média global de l'art de vivre, le Guide MICHELIN confirme son rôle de référence mondiale de la gastronomie et de l'hospitalité.
- Michelin prolonge jusqu'en 2035 son partenariat avec l'IMSA (International Motor Sports Association), organisateur de référence des championnats d'endurance aux États-Unis, en tant que fournisseur exclusif de pneus pour les principales compétitions d'endurance américaines dont les emblématiques « 24 Heures de Daytona » ou « 12 Heures de Sebring ». Ces compétitions offrent à Michelin un terrain idéal pour tester ses innovations dans des conditions extrêmes et accélérer leur transfert vers les pneus de série.
- Dix ans après le lancement du MICHELIN CrossClimate qui a mené à l'émergence d'un marché européen des pneus toutes saisons, le Groupe lance la troisième génération de cette gamme. Il innove également en lançant MICHELIN CrossClimate 3 Sport, premier pneu toutes saisons dédié aux voitures sportives, et déjà homologué sur la nouvelle Alpine 390.
- Michelin lance la gamme MICHELIN Primacy 5 et renforce son avance technologique. Avec une longévité en hausse de 18 %, tout en maintenant une sécurité élevée sur sol mouillé, ce pneu réduit le bruit et améliore l'efficacité énergétique de 5 % par rapport à son prédécesseur. Avec un impact environnemental réduit de 6 %, il s'aligne parfaitement avec la stratégie « Tout Durable » de Michelin.
- Les nouveaux MICHELIN X-CRANE 2 et X-Works Z2 & D2 répondent aux défis des secteurs du lavage, de la construction et des déchets. Ils offrent plus de charge, plus de longévité et moins de consommation de carburant. Avec ces deux lancements, Michelin renforce son engagement pour une mobilité durable.
- Michelin enrichit son offre de rechapage des pneumatiques poids lourds avec REMIX® 2, proposant un second rechapage premium à chaud pour la gamme MICHELIN X-MULTI. Les pneus REMIX® 2 de Michelin offrent une durée de vie proche de celle des pneus neufs, avec une adhérence, une motricité et une sécurité préservées.

- Michelin lance le pneu MICHELIN City Touring, idéal pour les vélos urbains et les balades du week-end. Polyvalent sur asphalté et chemins, il offre une sécurité accrue sur sol mouillé et une meilleure protection contre les crevaisons, tout en bénéficiant d'un poids réduit de 31 %.
- Michelin signe un premier contrat commercial pour l'aile WISAMO, qui répond aux enjeux de décarbonation du transport, afin d'équiper un nouveau patrouilleur de la Direction des Affaires Maritimes de la Pêche et de l'Aquaculture française (DGAMPA), et de combiner de façon inédite propulsion hybride et assistance vélique.
- Michelin devient fournisseur exclusif du Championnat du Monde FIM Superbike de 2027 à 2031. Ce partenariat stratégique renforce sa présence en compétition moto, après des années d'expérience en MotoGP et MotoE, et déploie sa puissance d'innovation à des machines plus proches des motos de série.
- Le Guide MICHELIN a célébré à Metz l'excellence de la gastronomie française et le 125^e anniversaire de son célèbre livre rouge, référence mondiale offrant des expériences inoubliables dans des restaurants et hôtels exceptionnels.
- Après avoir révélé les sélections des Clefs MICHELIN dans de nombreux pays comme la France, la Grèce ou encore les États-Unis, le Canada ou le Japon, le Guide MICHELIN met à l'honneur le Portugal. À l'image des Étoiles MICHELIN pour la gastronomie, les Clefs distinguent désormais les hôtels offrant les expériences de séjour les plus remarquables.
- Le Guide MICHELIN poursuit son expansion à l'international avec de nouvelles sélections, notamment en Chine avec le nouveau Guide Jiangsu et en Grèce avec une première sélection des Clefs, en attendant la publication à venir du Guide MICHELIN Tchèque.
- Pour la première fois, les distinctions du Guide MICHELIN sont intégrées à Apple Maps aux États-Unis, facilitant l'accès aux établissements d'exception. Cette première mondiale marque le début d'une expansion planétaire, affirmant l'ambition du Guide MICHELIN de devenir la référence indépendante en matière de réservation gastronomique et hôtelière.

5.1.9 CONTRATS IMPORTANTS

Il n'existe pas de contrats significatifs autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires.

5.1.10 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

Article D. 441- 6° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
Clients	0 jour	1 jour à 30 jours	31 jours à 60 jours	61 jours à 90 jours	91 jours et plus	Total
(A) Tranches de retard de paiement :						
Nombres de factures concernées					1	1
Montant total des factures concernées TTC (k€)					3	3
Pourcentage du montant total des ventes de l'exercice TTC					0,00 %	0,00 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues						-
Montant total des factures exclues (k€)						-
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délais-légal-article L. 441- 6 ou L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiements						30
	Délais contractuels consentis à l'ouverture du compte client					30
Article D. 441- 6° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
Fournisseurs	0 jour	1 jour à 30 jours	31 jours à 60 jours	61 jours à 90 jours	91 jours et plus	Total
(A) Tranches de retard de paiement :						
Nombres de factures concernées		217	122	12	30	381
Montant total des factures concernées TTC (k€)		547	218	110	2	878
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC		0,03 %	0,01 %	0,01 %	0,00 %	0,04 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues						-
Montant total des factures exclues TTC (k€)						-

5.1.11 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Il n'y a pas eu de changement significatif dans la situation financière ou commerciale de la Société entre le 16 février 2026, date du rapport des Commissaires aux Comptes, et la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des marchés financiers.

5.1.12 INFORMATIONS PUBLIÉES AU TITRE DES ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE

Les Informations sociales, sociétales et environnementales 2025 publiées au titre de l'article L. 225-102-1 Code de commerce, ainsi que le rapport d'examen de l'un des Commissaires aux Comptes, figurent dans le « rapport de durabilité » (chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel).

05

5.1.13 INFORMATIONS PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES ET DES ENTREPRISES DONNEUSES D'ORDRE

Le Plan de Vigilance, qui reprend les risques et mesures de prévention de ces risques à l'échelle du Groupe et de ses principaux sous-traitants ayant trait, au titre de loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, à l'environnement, à la santé/sécurité et aux droits humains, figure dans le « rapport de durabilité » (chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel).

5.1.14 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR CINQ ANS

(en millions €)	2025	2024	2023	2022	2021
Ventes	25 992	27 193	28 343	28 590	23 795
% de variation	- 4,4 %	- 4,1 %	- 0,9 %	+ 20,2 %	+ 16,3 %
Total des frais de personnel	7 491	7 622	7 401	6 950	6 445
% des ventes	28,8 %	28,0 %	26,1 %	24,3 %	27,1 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	115 800	123 500	125 000	124 900	118 400
Frais de recherche et développement	788	786	756	698	682
% des ventes	3,0 %	2,9 %	2,7 %	2,4 %	2,9 %
EBITDA DES SECTEURS ⁽¹⁾	4 663	5 361	5 489	5 262	4 700
Résultat opérationnel des secteurs	2 719	3 378	3 572	3 396	2 966
Marge opérationnelle des secteurs	10,5 %	12,4 %	12,6 %	11,9 %	12,5 %
Résultat opérationnel	2 366	2 631	2 652	3 021	2 777
Marge opérationnelle	9,1 %	9,7 %	9,4 %	10,6 %	11,7 %
Coût de l'endettement net	154	77	198	239	192
Autres produits et charges financiers	35	19	2	(22)	(4)
Résultat avant impôts	2 258	2 445	2 490	2 656	2 471
Impôts sur le résultat	594	555	507	647	626
Taux d'impôt effectif	26,3 %	22,7 %	20,4 %	24,4 %	25,3 %
Résultat net	1 664	1 890	1 983	2 009	1 845
% des ventes	6,4 %	7,0 %	7,0 %	7,0 %	7,8 %
Dividendes	974	961	893	803	410
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	3 819	4 336	5 287	1 931	2 906
% des ventes nettes	14,7 %	15,9 %	18,7 %	6,8 %	12,2 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 967	2 182	2 236	2 141	1 705
% des ventes	7,6 %	8,0 %	7,9 %	7,5 %	7,2 %
Endettement net ⁽¹⁾	2 345	3 112	3 281	4 320	2 789
Capitaux propres	18 076	18 634	17 958	17 116	14 971
Endettement net ⁽¹⁾ /Capitaux propres	13,0 %	16,7 %	18,3 %	25,2 %	18,6 %
Endettement net ⁽¹⁾ /EBITDA des secteurs ⁽¹⁾	0,50	0,58	0,60	0,82	0,59
Résultat opérationnel des secteurs/Charge d'intérêt nette ⁽²⁾	17,4	43,8	20,8	11,5	13,7
Cash-flow libre ⁽³⁾	2 181	2 225	2 343	(180)	1 357
ROE – Rentabilité des capitaux propres ⁽⁴⁾	9,1 %	10,3 %	11,3 %	12,5 %	13,4 %
ROCE opérationnel ⁽⁵⁾	9,2 %	10,5 %	11,4 %	10,8 %	10,3 %
DONNÉES PAR ACTION* (en €)					
Actif net par action ⁽⁶⁾	26,3	26,4	25,1	24,0	20,9
Résultat de base par action	2,36	2,65	2,77	2,81	2,58
Résultat dilué par action	2,33	2,62	2,75	2,79	2,56
PER ⁽⁷⁾	12,0	12,0	11,7	9,3	14,0
Dividende par action ⁽⁸⁾	1,38	1,38	1,35	1,25	1,125
Taux de distribution ⁽⁹⁾	57 %	52 %	49 %	44 %	44 %
Rendement par action ⁽¹⁰⁾	4,9 %	4,3 %	4,2 %	4,8 %	3,1 %

(1) Tel que défini en note 2.6 des États financiers consolidés.

(2) Charge d'intérêts nette : charge d'intérêts financiers - produit d'intérêts de la trésorerie.

(3) Cash-flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles - flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts), tel que calculé au paragraphe 5.1.5.

(4) ROE : à partir de 2022 inclus, le Groupe applique la définition suivante du ROE : résultat net/capitaux propres moyens annuels (moyenne 31.12 N/31.12 N-1), en lieu et place de résultat net/capitaux propres au 31.12.N. L'année 2021 a été retraitée à des fins de comparaison.

(5) ROCE opérationnel : calculé selon la méthode en vigueur depuis 2021 expliquée au paragraphe 5.1.6.

(6) Actif net par action : actif net/nombre d'actions fin de période.

(7) PER : cours de l'action fin de période/résultat de base par action.

(8) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2026.

(9) Taux de distribution : dividende/résultat net.

(10) Rendement : dividende/cours de l'action au 31 décembre.

* Les données par action de 2021 ont été retraitées afin de refléter la division par quatre du nominal de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.

5.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2025

5.2.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Compte de résultat consolidé

(en millions € sauf pour les données par action)

	Note	Exercice 2025	Exercice 2024
Ventes	5	25 992	27 193
Coût des ventes		(18 973)	(19 445)
Marge brute		7 019	7 748
Frais commerciaux		(1 176)	(1 204)
Frais de recherche et développement		(788)	(786)
Frais administratifs et généraux		(2 265)	(2 290)
Autres produits et charges des secteurs	6	(70)	(90)
Résultat opérationnel des secteurs	5	2 719	3 378
Autres produits et charges opérationnels	7	(353)	(747)
Résultat opérationnel		2 366	2 631
Coût de l'endettement net	9	(154)	(77)
Autres produits et charges financiers	9	35	19
Intérêt net sur les avantages du personnel	8	(99)	(88)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	14	109	(40)
Résultat avant impôts		2 258	2 445
Impôts sur le résultat	11	(594)	(555)
RÉSULTAT NET		1 664	1 890
Attribuable aux actionnaires de la Société		1 665	1 884
Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(1)	6
RÉSULTAT PAR ACTION (EN €)	15		
De base		2,36	2,65
Dilué		2,33	2,62

État du résultat global consolidé

(en millions €)

	Note	Exercice 2025	Exercice 2024
Résultat net		1 664	1 890
Engagements postérieurs à l'emploi	8	202	(138)
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	9	8	(44)
Impact fiscal - Autres éléments non reclassés au compte de résultat	11	(32)	12
Autres		-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		178	(170)
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur		(4)	(6)
Impact fiscal - Autres éléments susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		1	(1)
Variation des écarts de conversion		(884)	273
Autres		9	(24)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		(878)	242
Autres éléments du résultat global		(700)	72
RÉSULTAT GLOBAL		964	1 962
Attribuable aux actionnaires de la Société		965	1 956
Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(1)	6

État de la situation financière consolidée

(en millions €)	Note	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Goodwill	12	2 657	2 829
Immobilisations incorporelles	12	1 944	2 120
Immobilisations corporelles	12	12 120	12 750
Droits d'utilisation des actifs de location	13	1 092	1 232
Actifs financiers et autres actifs à long terme	9	1 032	1 151
Titres mis en équivalence	14	931	849
Impôts différés actifs	11	971	1 081
Actifs non courants		20 747	22 013
Stocks	6.3	5 093	5 699
Créances commerciales	6.4	3 459	3 595
Actifs financiers à court terme	9	371	544
Autres actifs à court terme	7.2	1 471	1 564
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.2	3 877	3 936
Actifs courants		14 271	15 339
TOTAL DE L'ACTIF		35 018	37 352
Capital social	15	344	353
Primes liées au capital	15	1 747	2 326
Réserves	15	15 981	15 946
Intérêts non assortis de contrôle		4	9
Capitaux propres		18 076	18 634
Dettes financières à long terme	9	5 050	4 934
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	9	726	872
Provisions pour avantages du personnel	8	2 440	2 730
Provisions et autres passifs à long terme	7.3	713	928
Impôts différés passifs	11	509	544
Passifs non courants		9 438	10 008
Dettes financières à court terme	9	612	1 375
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	9	257	258
Dettes fournisseurs	6.5	2 811	3 086
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	6.5	536	689
Provisions et autres passifs à court terme	7.3	3 287	3 302
Passifs courants		7 503	8 710
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		35 018	37 352

Tableau de variations des capitaux propres consolidés

(en millions €)	Capital social (note 15)	Primes liées au capital (note 15)	Réserves (note 15)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1^{er} janvier 2024	357	2 702	14 896	3	17 958
Résultat net	-	-	1 884	6	1 890
Autres éléments du résultat global	-	-	72	-	72
Résultat global	-	-	1 956	6	1 962
Émissions d'actions	3	119	-	-	122
Rachat d'actions	-	-	(502)	-	(502)
Annulations d'actions	(7)	(495)	502	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(964)	(2)	(966)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	61	-	61
Cession d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	(2)	2	-
Au 31 décembre 2024	353	2 326	15 946	9	18 634
Résultat net	-	-	1 665	(1)	1 664
Autres éléments du résultat global	-	-	(700)	-	(700)
Résultat global	-	-	965	(1)	964
Émissions d'actions	2	86	-	-	89
Rachat d'actions	-	-	(668)	-	(668)
Annulations d'actions	(11)	(656)	668	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(977)	-	(977)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	61	-	61
Cession d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	(9)	(15)	(4)	(27)
AU 31 DÉCEMBRE 2025	344	1 747	15 981	4	18 076

Tableau de flux de trésorerie consolidés

(en millions €)	Note	Exercice 2025	Exercice 2024
Résultat net		1 664	1 890
Ajustements			
■ Coût de l'endettement net	9	154	77
■ Autres produits et charges financiers	9	(35)	(19)
■ Intérêt net sur les avantages au personnel	8.1	99	88
■ Impôts sur le résultat	11	594	555
■ Amortissements des actifs incorporels et corporels	6.1	1 943	1 983
■ Autres produits et charges opérationnels	7.1	353	747
■ Résultat net des sociétés mises en équivalence	14	(109)	40
EBITDA des secteurs	2.6	4 663	5 361
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	10	(473)	(246)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	10	(51)	(42)
Impôts payés sur le résultat	11	(593)	(806)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	10	273	69
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		3 819	4 336
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	10	(2 017)	(2 250)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		137	35
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(58)	(7)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		125	5
Acquisitions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		(14)	(9)
Cessions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		3	12
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	10	217	103
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(1 607)	(2 111)
Augmentations de capital	15	72	37
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	15	(974)	(961)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	10	(637)	650
Rachats d'actions	15	(668)	(502)
Autres		(38)	(18)
Flux de trésorerie sur activités de financement		(2 245)	(794)
Effet des variations des parités monétaires		(27)	(10)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(59)	1 421
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		3 936	2 515
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	9.2	3 877	3 936

ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Informations générales	366	NOTE 12	Immobilisations incorporelles et corporelles	406
NOTE 2	Modalités d'élaboration	366	NOTE 13	Droits d'utilisation des actifs de location	412
NOTE 3	Faits marquants	371	NOTE 14	Titres mis en équivalence	414
NOTE 4	Évolutions du périmètre de consolidation	372	NOTE 15	Capitaux propres	416
NOTE 5	Information sectorielle	374	NOTE 16	Engagements conditionnels et éventualités	419
NOTE 6	Éléments de l'activité opérationnelle	377	NOTE 17	Instruments dérivés, gestion des risques financiers et juste valeur des actifs et des passifs financiers	421
NOTE 7	Autres éléments de l'activité opérationnelle	381	NOTE 18	Transactions avec des parties liées	432
NOTE 8	Effectifs, rémunérations et avantages du personnel	384	NOTE 19	Événements postérieurs à la clôture	432
NOTE 9	Actifs, passifs et résultat financiers	396	NOTE 20	Liste des sociétés consolidées	433
NOTE 10	Détail des flux de trésorerie	402	NOTE 21	Information relative aux honoraires des Commissaires aux Comptes	443
NOTE 11	Impôts	403			

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM ou la « Société ») et ses filiales (formant ensemble le « Groupe ») conçoivent, fabriquent et commercialisent des pneus dans le monde entier. Le Groupe propose également à ses clients des services et solutions autour du pneu et des véhicules, des expériences de mobilité ainsi qu'une expertise dans le domaine des Solutions de Polymères Composites.

La CGEM est une société en commandite par action enregistrée à Clermont-Ferrand (France).

La Société est cotée à la Bourse de Paris (Euronext – Eurolist compartiment A).

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des états financiers consolidés a été autorisée par le Président de la Gérance le 11 février 2026.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions €. Les montants indiqués dans les états financiers consolidés sont arrondis au million le plus proche et comprennent des données individuellement arrondies. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous-totaux affichés.

NOTE 2 MODALITÉS D'ÉLABORATION

2.1 Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe :

- ont été préparés en appliquant les normes internationales d'informations financières (IFRS) adoptées par l'Union européenne à la date de clôture et qui sont d'application obligatoire ;
- sont aussi conformes aux normes internationales d'informations financières (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standard Board* (IASB) ; et
- ont été élaborés selon la convention du coût historique sauf en ce qui concerne l'évaluation des investissements en actions non consolidés et des actifs et passifs financiers (y compris les dérivés) à la juste valeur par le biais du compte de résultat ou des autres éléments du résultat global.

2.2 Principes comptables

Les principes comptables utilisés pour l'élaboration des comptes consolidés du Groupe sont décrits dans les notes ci-après. Aux exceptions près décrites au paragraphe 2.3 ci-après, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

2.3 Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoires applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025

Les nouvelles normes et amendements de normes IFRS suivants sont d'application obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2025 et n'ont pas eu d'impact significatif pour le Groupe :

Amendements à IAS 21 – Absence de convertibilité

Ces amendements, publiés le 15 août 2023, précisent dans quelle mesure une devise peut être considérée comme non convertible, comment estimer le taux de change dans ce cas et quelles informations doivent être fournies.

2.4 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées sans application obligatoire

Les nouvelles normes, mises à jour et interprétations des normes IFRS suivantes ne sont pas d'application obligatoire à la date de clôture et ne devraient pas avoir d'impact significatif pour le Groupe à leur date d'application :

Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – Modifications apportées au classement et à l'évaluation des instruments financiers

Ces amendements, publiés le 30 mai 2024, clarifient le classement des actifs financiers présentant des caractéristiques particulières notamment ceux incluant une clause d'ajustement du taux selon des critères Environnementaux, Sociaux ou de Gouvernance (ESG). Ils apportent également des précisions sur la décomptabilisation des passifs réglés par voie électronique.

Améliorations annuelles - Volume 11

Ces amendements sont d'application prospective. Ils concernent des modifications ciblées ayant pour objectif de clarifier certaines dispositions des normes IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7.

IFRS 18 – Présentation et informations à fournir dans les états financiers

Cette norme, publiée le 9 avril 2024, remplacera l'actuelle norme IAS 1 Présentation des états financiers et amendera entre autres la norme IAS 7 Tableau des flux de trésorerie. Elle comprend des principes relatifs aux états financiers primaires, à l'agrégation et la désagrégation des éléments les composant et à la structure des notes annexes. Les effets de l'application de cette norme sur la présentation des états financiers sont en cours d'analyse.

Il n'y a pas d'autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées sans application obligatoire dont l'impact pourrait être significatif pour le Groupe.

05

2.5 Opérations en devises étrangères

2.5.1 Monnaie de présentation et monnaies fonctionnelles

La comptabilité est tenue dans la monnaie fonctionnelle de chacune des sociétés du Groupe, c'est-à-dire celle de l'environnement économique principal dans lequel elles opèrent et qui correspond, en général, à la monnaie locale.

Les états financiers consolidés sont exprimés en euros (monnaie de présentation), qui est la monnaie fonctionnelle de la société consolidante.

2.5.2 Transactions

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au taux de change effectif à la date de la transaction. Les gains et pertes de change résultant du règlement de ces transactions ainsi que de la réévaluation au taux de change de clôture des actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés en résultat.

Les gains et pertes de change sur les investissements en actions non consolidés sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la cession de l'actif.

2.5.3 Conversion

Les états financiers des sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle n'est pas identique à la monnaie de présentation des états financiers consolidés sont convertis en euros comme suit : les actifs et les passifs sont convertis au taux de clôture à la date de l'état de la situation financière consolidée, les produits et les charges sont convertis au taux de change moyen de l'exercice (ce dernier étant considéré comme une estimation raisonnable du taux de change effectif à la date de transaction) et les écarts de change qui en résultent sont imputés dans les autres éléments du résultat global.

Les flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période. En cas de cession ou de dissolution d'une entité, le résultat de change accumulé dans les autres éléments du résultat global est inclus dans le résultat de cession.

Lors d'acquisitions de sociétés, les goodwill et les ajustements de valeur constatés sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité acquise et sont convertis au taux de change effectif à la date de la transaction.

2.5.4 Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	2025	2024	2025	2024
Dollar américain (USD)	1,178	1,043	1,130	1,082
Dollar canadien (CAD)	1,612	1,501	1,578	1,482
Peso mexicain (MXN)	21,162	21,248	21,670	19,705
Real brésilien (BRL)	6,562	6,463	6,308	5,802
Livre britannique (GBP)	0,871	0,829	0,857	0,847
Yuan chinois (CNY)	8,235	7,612	8,120	7,788
Roupie indienne (INR)	105,888	89,122	98,389	90,558
Baht thaïlandais (THB)	37,116	35,433	37,129	38,152

2.6 Définition de certains indicateurs présentés dans les comptes consolidés

2.6.1 Endettement net

L'endettement net comprend les dettes financières à long et court terme (y compris les dettes de contrats de location), telles qu'elles apparaissent dans l'état de la situation financière consolidée, minorées :

- de la trésorerie apparaissant dans l'état de la situation financière consolidée ;
- des dérivés actifs inclus dans les rubriques « Actifs financiers à long terme » et « Actifs financiers à court terme » de l'état de la situation financière consolidée ;
- des actifs financiers de gestion de trésorerie inclus dans la rubrique « Actifs financiers à court terme » de l'état de la situation financière consolidée (ces actifs sont liquides, peu sensibles au risque de taux et au risque de change) ; et

- des actifs financiers de garantie d'emprunts inclus dans les rubriques « Actifs financiers à long terme » et « Actifs financiers à court terme » de l'état de la situation financière consolidée.

2.6.2 Résultat opérationnel des secteurs

Le résultat opérationnel des secteurs mesure la performance des secteurs opérationnels et constitue l'un des indicateurs de pilotage du Groupe.

2.6.3 EBITDA des secteurs

Le Groupe définit l'EBITDA des secteurs comme le résultat opérationnel des secteurs, déduction faite des amortissements des actifs corporels et incorporels, et des amortissements des droits d'utilisation des actifs de location affectés à ces secteurs.

2.7 Risque climatique

Le risque climatique et les ambitions affichées du Groupe dans ce domaine ont été appréhendés lors de l'arrêté des comptes.

Dans le cadre de sa feuille de route 2030, le Groupe a identifié quatre types de leviers pour réduire ses émissions de dioxyde de carbone scope 1 et 2 : (i) efficacité énergétique, (ii) électrification des procédés, (iii) conversion des chaudières et (iv) achat d'énergie renouvelable. L'ensemble des investissements engagés dans le cadre de ce plan de transition qui vise les scopes 1 et 2 des émissions de dioxyde de carbone s'élèvent à 86 millions € pour 2025 (2024 : 107 millions €), et à plus de 300 millions € sur l'horizon stratégique.

Pour le scope 3 des émissions de dioxyde de carbone, le Groupe prévoit l'introduction de technologies visant à améliorer la résistance au roulement des produits. En 2025, 151 millions € (2024 : 119 millions €) ont été investis dans ce plan et plus de 600 millions € sont prévus sur l'horizon du plan stratégique.

L'ensemble des investissements ont été pris en compte dans les prévisions de flux futurs de trésorerie servant de base aux tests de perte de valeur (note 12.1 « Goodwill »). Au-delà de l'horizon stratégique, la vitesse de déploiement des

programmes sera basée sur la performance énergétique effectivement constatée des investissements initiaux.

En termes d'adaptation aux risques climatiques les conséquences au-delà de l'horizon stratégique de cinq ans sur les flux futurs de trésorerie sont difficilement prévisibles. Elles pourraient provenir, par exemple, de l'interruption d'activité sur des sites exposés aux catastrophes naturelles ou de coûts générés par les réglementations de certains États (taxes ou autres) dans le but d'encourager la transition énergétique. Compte tenu de la difficulté de prévision, une simulation de test de perte de valeur a été effectuée en limitant les flux futurs de trésorerie à vingt années et maintenant constant les flux après la cinquième année (note 12.1).

Concernant les mesures d'adaptation au changement climatique, le Groupe a conduit en 2024 et 2025 une analyse de l'exposition aux conditions climatiques futures (fortes chaleurs, inondations ...) sur ses sites industriels et tertiaires et a élaboré une méthode d'évaluation quantitative de la vulnérabilité des sites ainsi qu'une méthode d'identification des éventuelles mesures d'adaptation nécessaires. À horizon 2030, les actions d'adaptation nécessaires retenues seront prises en compte progressivement dans nos plans d'investissements et de charges opérationnelles.

D'autres coûts supplémentaires sont pris en considération dans les flux futurs de trésorerie servant de base aux tests de perte de valeur (note 12.1) dans la mesure où la réglementation est connue. Cela concerne essentiellement les quotas de CO₂ que le Groupe doit acquérir dans le cadre des règles de l'Union européenne (schéma ETS - Emission Trading Scheme).

Les émissions des sites sujets à cette réglementation européenne représentent environ un cinquième des émissions du Groupe pour les scopes 1 et 2 (selon la

comptabilité basé sur le marché). Les principes comptables régissant ces droits ETS sont décrits en note 12 et les soldes au bilan à la date de clôture sont mentionnés en note 12.1.

Le Groupe possède une ligne de crédit syndiqué de 2 500 millions € (2024 : 2 500 millions €, voir note 17.2) dont les coûts sont indexés sur l'atteinte d'objectifs environnementaux et sociaux (émissions CO₂, un indicateur industriel de performance environnementale ainsi que le taux d'engagement des employés du Groupe).

2.8 Hypothèses clés et appréciations

L'élaboration des comptes consolidés en application des normes IFRS repose sur des hypothèses et estimations déterminées par la Direction pour calculer la valeur des actifs et des passifs à la date d'arrêté de l'état de la situation financière consolidée et celle des produits et charges de l'exercice. Les résultats réels pourraient s'avérer différents de ces estimations.

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses clés et aux appréciations portent sur les pertes de valeur d'actifs non financiers, les avantages du personnel, les impôts sur le résultat, les écarts d'acquisition, les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ainsi que leur durée de vie estimée, la définition de la période exécutoire des contrats de location et la reconnaissance du revenu au travers des remises différées accordées aux clients.

2.8.1 Pertes de valeur sur actifs non financiers

Les flux de trésorerie futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer la valeur d'utilité sont basés essentiellement sur les prévisions de résultat à cinq ans établies par le Groupe. Sur la base des orientations stratégiques validées par les Gérants, les prévisions sont élaborées par les Directions et Lignes Business. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations, notamment pour déterminer les tendances de marché, le coût des matières premières et les politiques de fixation de prix. Ces estimations s'inscrivent dans un contexte économique et géopolitique incertain marqué notamment par les tensions du commerce international. Les flux de trésorerie futurs effectifs peuvent donc différer des estimations utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des UGT (voir en particulier les commentaires en note 2.7 concernant la prise en compte du risque climatique). Des informations chiffrées sont présentées dans la note 12.

2.8.2 Avantages du personnel

Les régimes du Groupe sont des systèmes par cotisation définie qui prévoient, en général, en complément de la part financée par l'Entreprise, une cotisation de la part de chaque salarié, définie en pourcentage de sa rémunération.

Certaines filiales enregistrent également dans leurs comptes un engagement pour des régimes de retraite, des avantages liés à l'ancienneté et d'autres avantages postérieurs à l'emploi correspondant à des droits acquis par les salariés dans différents régimes d'avantages du personnel propres à ces filiales ou à certaines obligations légales.

L'évaluation de ces avantages est réalisée annuellement avec l'assistance d'actuaire indépendants. La méthode d'évaluation

actuarielle utilisée est la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Conformément à cette méthode, de nombreuses informations statistiques et hypothèses sont utilisées pour déterminer les charges, les passifs et les actifs liés aux régimes d'avantages du personnel. Les hypothèses comprennent principalement le taux d'actualisation, le taux d'inflation, le taux d'évolution à long terme des salaires, et le taux d'augmentation des coûts médicaux. Les informations statistiques sont, pour la plupart, liées à des hypothèses démographiques telles que la mortalité, la rotation du personnel, l'incapacité et l'âge de départ en retraite.

Les hypothèses et les informations statistiques utilisées sont déterminées en application des procédures internes en vigueur et en relation avec les actuaires.

Les taux d'actualisation sont déterminés avec l'assistance d'actuaire externes, avec des durations identiques à celles des engagements.

Les taux de croissance salariale sont déterminés par chaque pays, basés sur une politique salariale à long terme et prennent en considération tous les éléments relatifs, entre autres, aux tendances de marchés, à l'évolution des carrières, aux promotions et à l'ancienneté.

Les taux d'inflation utilisés, sur des durations standard, sont déterminés en utilisant différentes méthodes :

- les outils des actuaires basés sur les prévisions cibles publiées par les Banques centrales, les prévisions du *Consensus Economics* et des courbes de *swaps* d'inflation ;
- un calcul prenant en compte le différentiel entre les obligations indexées sur l'indice des prix à la consommation et les obligations traditionnelles. Les taux ainsi obtenus sont ajustés d'une prime de risque et de liquidité incluse dans les obligations indexées ;
- ou des moyennes historiques.

Les autres hypothèses (âge de départ à la retraite, probabilité de présence dans le Groupe au moment du départ à la retraite, taux d'inflation des coûts médicaux, mortalité, invalidité) reflètent les conditions démographiques et économiques des pays dans lesquels les régimes sont en vigueur.

Les données réelles telles que l'inflation, la mortalité, le rendement réel des actifs peuvent être différentes des hypothèses actuarielles utilisées. L'écart en résultant est enregistré en autres éléments du résultat global.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 8.

2.8.3 Impôts sur le résultat

La détermination du montant des impôts différés actifs résultant des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles déductibles implique de procéder à des jugements et des estimations.

Les hypothèses d'utilisation des déficits reportables sont basées sur des prévisions de résultats futurs validées par les Directions locales et revues par les Directions Fiscale et Comptable du Groupe. Des analyses sont également menées afin d'assurer la cohérence de ces prévisions de résultats futurs avec les plans stratégiques du Groupe, validés par le management. Les analyses de justification des impôts différés sont effectuées périodiquement, à une date aussi proche que possible de la date de clôture.

Les durées considérées pour l'utilisation des déficits reportables sont basées sur un horizon de temps raisonnable, ajusté en fonction du contexte spécifique à chaque société. Sont notamment prises en compte :

- l'origine des pertes fiscales antérieures (généralement exceptionnelles et non récurrentes : restructurations, projets d'accroissements significatifs des capacités de production...);
- les prévisions de résultats futurs ;
- les réorganisations confirmées éliminant les sources de pertes ;
- la date limite de récupération des pertes fiscales antérieures ; et
- le taux maximal d'utilisation des pertes fiscales antérieures pour une année donnée.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 11.

Les sociétés constituant le Groupe exercent leur activité dans des contextes légaux et réglementaires, notamment fiscaux, différents et parfois incertains. Elles peuvent être impliquées, dans le cadre de leurs activités, dans divers litiges, contentieux ou autres procédures.

Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels le Groupe ou l'une des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, éventuellement avec l'assistance de conseils externes, et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

2.8.4 Goodwill et actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises, ainsi que leur durée de vie estimée

Dans le cadre des acquisitions qu'il réalise, le Groupe est amené à identifier, évaluer et reconnaître des immobilisations incorporelles (marques et relations clients, par exemple) et à déterminer leur durée de vie résiduelle. La différence entre la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris, d'une part, et le prix d'acquisition, d'autre part, représente le goodwill qui est affecté aux UGT ou regroupements d'UGT bénéficiant des synergies attendues du regroupement d'entreprises. Pour réaliser l'allocation du prix d'acquisition, le Groupe prend en compte les différents objectifs stratégiques et opérationnels qui ont motivé l'acquisition et s'appuie sur l'expertise de cabinets d'évaluations.

La valeur future des actifs et des passifs comptabilisés à l'occasion des regroupements d'entreprises peut être impactée si les jugements, estimations et hypothèses clés retenues lors de l'acquisition, telles que les taux de croissance du chiffre d'affaires, de la marge opérationnelle ou les taux d'actualisation, devaient ne pas se réaliser.

2.8.5 Période exécutoire des contrats de location

Lorsque le Groupe conclut des contrats de location, il détermine la période exécutoire du contrat en prenant en compte tous les faits et circonstances économiques ainsi que les options de renouvellement et les options de résiliation anticipées prévues par le contrat. Cela permet de déterminer la date de fin de contrat qui est la plus pertinente économiquement.

Pour certaines natures de biens loués (véhicules principalement), le Groupe estime qu'il n'y a pas d'option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain ; en conséquence la durée retenue est la première échéance de sortie. Pour les contrats de location relatifs aux bâtiments, le Groupe a retenu, en fonction de la période exécutoire du contrat, l'échéance permettant de s'approcher d'une durée résiduelle en ligne avec la prévision d'utilisation de l'actif. Ainsi, pour les contrats de durée supérieure à 10 ans, la première date de sortie possible a été retenue pour l'évaluation de la dette, à moins que des informations spécifiques et circonstances économiques n'amènent à retenir une période plus longue.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

3.1 Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique de gestion du capital, le Groupe a annoncé le 12 février 2024 lancer un programme pluriannuel de rachat d'actions portant sur un montant maximum d'un milliard € sur une période de trois ans couvrant les exercices 2024 à 2026.

En 2025, le Groupe a ainsi signé trois conventions avec des prestataires de services d'investissements afin de racheter des actions pour un montant total de 665 millions € :

- une première convention le 29 juillet 2025 pour un montant de 265 millions €. Les rachats d'actions liés à cette convention ont été intégralement réalisés au cours de l'année à un prix moyen de 30,80 € par action représentant 8 600 106 actions,
- deux conventions le 23 octobre 2025 pour un montant total de 400 millions €. Les rachats d'actions liés à ces conventions ont été intégralement réalisés au cours de l'année à un prix moyen de 27,94 € par action représentant 14 318 467 actions.

Les 22 918 573 actions rachetées ont fait l'objet d'une annulation le 24 décembre 2025.

3.2 TBC - Cession de l'enseigne franchisée Midas

Le 16 juin 2025, la joint-venture TBC a cédé son activité de prestation de service sous enseigne Midas à la société Mavis. L'opération a été réalisée sous la forme d'un share deal avec la cession de 100 % des actions de Midas International qui détient des filiales aux États-Unis et au Canada. TBC continuera à se concentrer sur la croissance et l'innovation dans ses activités de grossisme et de distribution, ainsi que sur l'expansion de sa franchise Big O Tires.

Cette transaction se matérialise dans les comptes de TBC par un gain de cession de 358 millions € soit un impact de 179 millions € en quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence.

3.3 Symbio

Stellantis, co-actionnaire et principal client de la co-entreprise Symbio a annoncé le 16 juillet 2025 mettre un terme à son programme de développement de la technologie de pile à combustible. Cette décision a des conséquences irréversibles tant financières qu'opérationnelles sur Symbio.

Dans ce contexte, le Groupe a comptabilisé une dépréciation de 121 millions € relative au solde des avances consenties à Symbio et des engagements de financement souscrits avec Forvia au titre des trois prochains exercices. Cette charge a été comptabilisée en Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence.

3.4 Fermeture des usines de Queretaro au Mexique et de Guarulhos au Brésil

Le 9 juin 2025, le Groupe a informé ses employés, ses clients, les autorités locales et toutes ses parties prenantes, de la diminution progressive de la production de pneumatiques sur le site de Queretaro, en vue d'arrêter ses activités industrielles d'ici fin 2025. La décision de fermer le site résulte d'une étude complète sur ses activités et prend en compte le fait que (i) le marché des pneumatiques Tourisme-Camionnette évolue vers des dimensions plus larges, que l'usine de Queretaro n'est pas en mesure de produire et (ii) l'usine est devenue économiquement et technologiquement obsolète, ce qui rend impossible sa transformation en une usine compétitive répondant aux exigences actuelles du marché. Le Groupe s'est engagé à accompagner individuellement chacun des 480 employés du site.

Le 26 juin 2025, le Groupe a annoncé la fermeture de son usine de Guarulhos, dans l'État de São Paulo, où étaient fabriqués des chambres à air pour motos et vélos ainsi que des produits semi-finis. Cette décision s'inscrit dans un contexte de surcapacité de production observée sur le marché local. Le Groupe s'est engagé à accompagner individuellement chacun des 350 employés du site.

Une charge de 58 millions € a été comptabilisée en Autres produits et charges opérationnels afin de couvrir les coûts de fermeture des deux sites et la perte de valeur des équipements industriels associés.

3.5 Cession des activités pneus bias et chenilles pour équipements compacts destinés au marché de la construction

Le premier septembre 2025, le Groupe a finalisé la cession des activités pneus bias et chenilles pour équipements compacts destinés au marché de la construction, annoncée en décembre 2024. Cette vente au groupe CEAT concerne deux usines au Sri Lanka et la marque Camso (après trois ans de licence). Le Groupe maintient son offre radial et recentre ses efforts sur les segments à forte valeur.

Cette transaction se matérialise dans les comptes du Groupe par une plus-value de cession de 11 millions € comptabilisée en Autres produits et charges opérationnels.

NOTE 4 ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés du Groupe intègrent l'ensemble des filiales, des coentreprises et des entreprises associées de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Le Groupe comptabilise les transactions avec des actionnaires minoritaires, dès lors qu'elles ne modifient pas la nature du contrôle du Groupe sur les entités concernées (pas de perte ni de gain de contrôle) comme des transactions de capitaux propres, sans effet sur le résultat global consolidé. Les frais liés à ces opérations sont comptabilisés directement en capitaux propres. En date de prise de contrôle d'une entité, l'éventuelle quote-part dans cette dernière antérieurement détenue par le Groupe est réévaluée à sa juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat. Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel est analysée par le Groupe comme une opération d'échange, c'est-à-dire une cession d'un intérêt contrôlant et une acquisition d'un intérêt non contrôlant.

Les participations dans des sociétés autres que des filiales, des coentreprises ou des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées dans les actifs financiers non dérivés (note 9.4).

Filiales

Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il :

- détient le pouvoir sur l'entité ;
- est exposé ou a le droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité ; et
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

Les états financiers des filiales sont intégrés dans les comptes consolidés à partir de la date à laquelle ce contrôle s'exerce et jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

Les transactions, soldes et plus-values latentes sur transactions intragroupes sont éliminés. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction reflète une perte de valeur sur cession d'actif.

Les principes comptables retenus par le Groupe sont appliqués de façon homogène par toutes ses filiales.

Coentreprises et entreprises associées

Les coentreprises sont des partenariats (entreprises dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle conjointement avec une ou plusieurs autres parties) dans lesquels le Groupe a des droits sur l'actif net. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Il s'agit d'entités dans lesquelles le Groupe détient généralement une participation de 20 % à 50 % des droits de vote.

Les participations dans les coentreprises et les entreprises associées sont mises en équivalence et sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition. Elles intègrent les goodwill constatés au moment de l'acquisition et sont présentées nettes des éventuelles pertes de valeur cumulées.

4.1 Opérations de l'année 2025

Hormis les éléments décrits en note 3 concernant le Sri Lanka, le Groupe n'a pas réalisé d'opération de périmètre significative sur l'exercice.

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a réalisé plusieurs investissements et acquisitions, jugés individuellement non significatifs, pour un montant total de 51 millions €. Ces acquisitions et prises de contrôle ont contribué aux ventes du Groupe pour un montant de 29 millions € et au résultat opérationnel des secteurs pour un montant de 2 millions €.

4.2 Opérations de l'année 2024

4.2.1 Flex Composite Group - Finalisation de l'allocation du prix d'acquisition en 2024

Le 26 septembre 2023, le Groupe a acquis 100 % des titres de la société Flex Composite Group, leader européen des tissus et films de haute technologie, pour une valeur d'entreprise de 700 millions €. Cette acquisition marque une avancée significative dans la stratégie de développement du Groupe qui vise à développer ses activités de composites polymères au-delà du pneu.

Au 31 décembre 2024, l'allocation définitive du prix d'acquisition a conduit à la reconnaissance d'un goodwill de 327 millions €, comme indiqué dans le tableau suivant :

<i>(en millions €)</i>	À la date d'acquisition
Juste valeur de la contrepartie transférée	554
Situation nette consolidée	22
Juste valeur de l'actif net acquis	(249)
<i>dont relations clients</i>	(310)
<i>dont marques</i>	(39)
<i>dont impôts différés passifs</i>	100
GOODWILL FINAL	327

Les marques et relations clients ont une durée d'amortissement allant de 10 à 20 ans.

4.2.2 Autres opérations

Le 10 octobre 2024, le Groupe a cédé la participation qu'il détenait dans la société AddUp. En 2024, la coentreprise a contribué au résultat des sociétés mises en équivalence avec une quote-part de perte de 35 millions € résultat de cession compris.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE**5.1 Information financière par secteur opérationnel****PRINCIPES COMPTABLES**

Les secteurs opérationnels sont présentés sur les mêmes bases que celles utilisées dans le reporting interne fourni à la Gérance du Groupe.

La Gérance examine régulièrement les résultats opérationnels des secteurs pour évaluer leur performance. Elle a donc été identifiée comme le principal décideur opérationnel du Groupe.

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités et distribution associée correspondent au regroupement du secteur des pneumatiques de spécialités (pneumatiques Miniers, Hors route et Avion) avec le secteur des Solutions de Polymères Composites (anciennement Matériaux de Haute Technologie). La similarité des caractéristiques économiques et la présence de critères qualitatifs communs sous-tendent ce regroupement.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Les actifs sectoriels sont constitués des immobilisations corporelles, des droits d'utilisation des actifs de location, du goodwill, des immobilisations incorporelles, des stocks de produits finis et des créances commerciales. Les actifs communs du Groupe sont alloués aux secteurs proportionnellement au montant de leurs actifs directs. Les actifs par secteur opérationnel fournis à la Direction du Groupe sont évalués selon les mêmes principes que ceux utilisés dans les états financiers consolidés du Groupe. Les investissements non financiers sont constitués des augmentations d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Aucun passif n'est affecté aux secteurs opérationnels dans le reporting interne fourni à la Gérance du Groupe.

L'information par secteur opérationnel est la suivante :

	Exercice 2025				Exercice 2024			
	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total
<i>(en millions €)</i>								
ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT								
Ventes	14 306	6 023	5 663	25 992	14 667	6 599	5 927	27 193
Dotation aux amortissements	1 072	469	402	1 943	1 078	482	423	1 983
Résultat opérationnel des secteurs	1 677	280	762	2 719	1 917	597	864	3 378
<i>En pourcentage des ventes</i>	<i>11,7 %</i>	<i>4,6 %</i>	<i>13,5 %</i>	<i>10,5 %</i>	<i>13,1 %</i>	<i>9,0 %</i>	<i>14,6 %</i>	<i>12,4 %</i>
ACTIFS SECTORIELS								
Goodwill, immobilisations et droits d'utilisation	8 680	3 682	5 451	17 813	9 040	3 852	6 040	18 932
Stocks de produits finis	1 558	735	855	3 148	1 761	829	907	3 497
Créances commerciales	1 755	919	785	3 459	1 848	992	755	3 595
Total des actifs sectoriels	11 993	5 336	7 091	24 420	12 649	5 673	7 702	26 024
AUTRES INFORMATIONS								
Investissements non financiers	1 160	469	339	1 967	1 294	535	353	2 182

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif de l'état de la situation financière consolidée s'établit comme suit :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Total des actifs sectoriels	24 420	26 024
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 032	1 151
Titres mis en équivalence	931	849
Impôts différés actifs	971	1 081
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	1 945	2 202
Actifs financiers à court terme	371	544
Autres actifs à court terme	1 471	1 564
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 877	3 936
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	35 018	37 352

5.2 Ventes par zone géographique

PRINCIPES COMPTABLES

La vente de pneumatiques, sur le marché du remplacement ou auprès des constructeurs de véhicules, constitue la majeure partie des revenus du Groupe. La commercialisation, sur le marché du remplacement, se fait auprès de distributeurs (grossistes, négociants spécialistes) qui sont les clients du Groupe. Ces distributeurs ont en effet la possibilité pleine et entière d'utiliser les pneumatiques pour leur usage propre ou pour les commercialiser et, dans ce cas, de définir le prix de revente. Ils portent par ailleurs le risque de stock.

Les conditions commerciales offertes par les entités du Groupe, comparables aux pratiques usuelles pour le marché concerné, varient selon les catégories de clients et les pays de vente ; elles prévoient toutefois le paiement des produits vendus dans un délai sensiblement inférieur à une année et il n'y a donc pas lieu d'ajuster le montant des règlements reçus des clients pour tenir compte des effets d'une composante financement.

Chaque livraison de pneumatiques, que ce soit dans le cadre du marché de la Première monte auprès des constructeurs de véhicules ou celui du remplacement, représente une obligation de prestation distincte remplie à un moment précis et qui correspond au chargement des biens ou à leur livraison, selon les termes du contrat sous-jacent.

Les garanties offertes aux acheteurs de pneumatiques couvrent les défauts de conception ou de fabrication des produits, défauts se manifestant par une usure irrégulière ou excessive du pneumatique dans des conditions normales d'utilisation. Ces garanties, qui ne procurent pas au client de service en plus de l'assurance que le produit est exempt de défaut, continuent d'être comptabilisées conformément à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ».

Le Groupe accepte en certaines occasions d'octroyer des concessions commerciales ou d'effectuer des remboursements à des clients insatisfaits. Il accorde également, de manière occasionnelle et dans des circonstances particulières, un droit de retour pour des produits préalablement vendus. Ce droit donne lieu à la comptabilisation d'un passif en contrepartie d'une réduction du revenu et d'un actif représentant le droit du Groupe de récupérer les biens que les clients retourneront. Par ailleurs, le montant que le Groupe reçoit effectivement en contrepartie des pneumatiques livrés, ainsi que le produit des ventes enregistrées au compte de résultat, peuvent varier en vertu de remises différées, convenues par des accords contractuels ou au démarrage de campagnes commerciales, qui seront versées au client à l'issue de la période de référence en fonction de l'atteinte des objectifs quantitatifs ou qualitatifs fixés pour la période concernée. Leur valeur est déterminée selon la méthode de la valeur attendue. Le Groupe s'appuie sur l'analyse des données historiques et l'expérience accumulée pour estimer le montant probable des remises et rabais à verser aux clients. Le produit des activités ordinaires est ainsi reconnu en tenant compte de l'incertitude qui entoure ces différents éléments de contreparties variables et dans la mesure où il est hautement probable que le dénouement de l'incertitude relative à l'élément de contrepartie variable ne donnera pas lieu à un ajustement à la baisse important du montant des ventes déjà comptabilisé lorsque les incertitudes seront résolues. L'écart entre les montants facturés au client et le produit des activités ordinaires comptabilisé donne lieu à la reconnaissance d'un passif au titre de remboursement futur comptabilisé dans le poste « Autres passifs à court terme » de l'état de la situation financière consolidée.

Les autres catégories de vente englobent, pour l'essentiel, la gestion du parc de pneumatiques de flottes commerciales et la fourniture de services télématiques, ces derniers visant notamment à améliorer la gestion de la consommation de carburant et la productivité des flottes. Les services rendus dans le cadre de chacun de ces contrats constituent une obligation de prestation unique remplie progressivement pour laquelle le chiffre d'affaires est comptabilisé selon le degré d'avancement, mesuré sur la base des efforts et des coûts engagés.

Le Groupe est amené à conclure des accords pluriannuels avec des clients, qui comportent une promesse relative à la capacité à fournir les produits, en échange d'une considération spécifique. Celle-ci est payée préalablement à la réalisation des obligations de fourniture des produits qui vont s'étaler sur la durée du contrat. À ce titre, cette promesse est considérée comme liée à la fourniture des produits et sera reconnue en revenu au fur et à mesure de l'exécution de cette dernière. À réception du paiement, un passif sur contrat est constaté qui se répartit, selon la date de réalisation des obligations de prestation, entre les postes « Provisions et autres passifs à long terme » et « Provisions et autres passifs à court terme » de l'état de la situation financière consolidée.

L'information par région est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2025				Exercice 2024			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes	9 632	9 543	6 818	25 992	9 782	10 493	6 918	27 193

L'Europe comprend les pays de l'Europe de l'Ouest, de l'Europe centrale et de l'Asie centrale. L'Amérique du Nord inclut le Mexique. Les pays d'Asie, d'Amérique du Sud, du Moyen-Orient, d'Océanie et d'Afrique sont regroupés dans Autres.

Les ventes sont affectées par région selon le lieu de résidence du client.

Le montant des ventes réalisées en France est de 2 559 millions € en 2025 (2024 : 2 572 millions €). La valeur des goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles situés en France est de 2 809 millions € en 2025 (2024 : 2 850 millions €).

Le montant des ventes réalisées aux Etats-unis est de 8 020 millions € sur l'exercice 2025 (2024 : 8 827 millions €). La valeur des goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles situés aux Etats-unis est de 3 475 millions € au 31 décembre 2025 (2024 : 3 897 millions €).

En 2025 comme en 2024, aucun client externe ne représente à lui seul 10 % ou plus des ventes du Groupe.

Les ventes reconnues au moment précis où le contrôle des marchandises ou des services est transféré au client représentent 97,1 % des ventes du Groupe (2024 : 97,2 %) et totalisent 25 244 millions € (2024 : 26 431 millions €). Elles englobent principalement les ventes de pneumatiques en Première monte ou sur le marché du remplacement, ainsi que les ventes des bandes transporteuses commercialisées par Fenner.

En 2025, le montant reconnu en ventes au titre des obligations de performance remplies progressivement s'élève à 749 millions €, soit 2,9 % des ventes totales enregistrées sur l'exercice (2024 : 762 millions € et 2,8 %). Pour l'essentiel, il s'agit des contrats de gestion du parc de pneumatiques de flottes commerciales et des offres de services télématiques.

5.3 Autres informations par zone géographique

L'information par région est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2025				Exercice 2024			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Actifs								
Goodwill, immobilisations et droits d'utilisation des actifs de location	8 119	5 371	4 323	17 813	8 062	6 096	4 774	18 932
Investissements non financiers	1 015	531	422	1 967	1 110	629	443	2 182

NOTE 6 ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

6.1 Charges par nature

PRINCIPES COMPTABLES

Coût des ventes

Le coût des ventes des activités industrielles intègre les coûts de fabrication et le coût des biens achetés destinés à la revente.

Il comprend le coût d'acquisition des matières premières, les coûts de production des produits manufacturés, les droits de douane ainsi que les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations industrielles.

Les frais généraux de production intègrent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles directement liées aux unités produites ainsi que la dépréciation des stocks.

Le coût des ventes intègre également la part directement attribuable des frais généraux dans la mesure où ils sont encourus pour amener les produits manufacturés à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

En ce qui concerne les activités autres qu'industrielles, en particulier les services auprès des clients, le coût des

ventes intègre l'ensemble des coûts nécessaires pour produire, opérer ou exécuter un service ou une prestation réalisée dans le réseau de distribution. Le coût des ventes de ces activités comprend principalement les avantages du personnel, l'amortissement des installations et des équipements, les coûts d'énergie ainsi que les coûts d'acquisition et de traitement des données nécessaires à la production du service.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche ne sont pas capitalisables. Les coûts de développement sont capitalisés en immobilisations incorporelles lorsque les conditions liées à la faisabilité technique, au potentiel commercial, à la capacité à évaluer de façon fiable les frais attribuables et à générer des avantages économiques futurs sont remplies.

Les coûts de développement sont revus annuellement afin de déterminer si les critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle sont remplis.

Les charges des secteurs opérationnels suivantes sont imputées dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(9 461)	(9 468)
Frais de personnel	(7 476)	(7 603)
Transports de marchandises	(1 254)	(1 370)
Charges d'amortissements ⁽¹⁾	(1 943)	(1 983)
Autres charges	(3 139)	(3 390)
CHARGES PAR NATURE	(23 273)	(23 814)

(1) Hors amortissements des marques et relations clients acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises.

6.2 Autres produits et charges des secteurs

Les autres produits et charges des secteurs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 8)	(39)	(34)
Coût du plan d'actionnariat salarié (note 8)	(36)	(68)
Autres produits /(charges)	5	12
AUTRES PRODUITS ET CHARGES DES SECTEURS	(70)	(90)

6.3 Stocks

PRINCIPES COMPTABLES

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation.

Le coût des achats des matières premières, fournitures et produits finis achetés comprend le prix d'achat et les autres coûts directement attribuables à l'acquisition. Le coût des travaux en cours et des produits finis manufacturés comprend les charges de main-d'œuvre directe ainsi que les autres coûts directement liés aux unités produites et les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations de production. Les frais financiers ne sont pas intégrés dans le coût. L'évaluation du coût des stocks et du coût des ventes avec la méthode du coût standard mise en place par le Groupe est proche, après prise en compte des variances, de celle obtenue avec la méthode du coût réel.

La valeur nette réalisable correspond au prix de vente attendu, après déduction des coûts estimés pour l'achèvement et la commercialisation.

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister. Les indices de perte de valeur utilisés sont par exemple la détérioration physique, l'obsolescence, la rotation lente des stocks ainsi que l'évolution des marchés.

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Matières premières et encours de production	1 484	1 700
Autres fournitures	514	584
Produits finis	3 268	3 602
Valeur brute	5 266	5 886
Pertes de valeur sur matières premières et encours de production	(27)	(24)
Pertes de valeur sur autres fournitures	(26)	(58)
Pertes de valeur sur produits finis	(120)	(105)
Pertes de valeur	(173)	(187)
STOCKS NETS	5 093	5 699

La variation des pertes de valeur des stocks est la suivante :

(en millions €)	2025	2024
Au 1^{er} janvier	(187)	(148)
Écart de conversion et autres	11	(3)
Variation du périmètre de consolidation	(3)	-
Dotations de l'exercice	(97)	(101)
Reprises de l'exercice	103	65
AU 31 DÉCEMBRE	(173)	(187)

6.4 Créances commerciales

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances commerciales sont comptabilisées initialement au montant qui est inconditionnellement dû par le client. Le Groupe gère ses créances commerciales dans le but de collecter les flux de trésorerie contractuels et mesure ses créances au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, après déduction des éventuelles pertes de valeur.

Lorsque les délais de paiement sont inférieurs à un an, la juste valeur initiale et le coût amorti ultérieur sont égaux au montant nominal dans la mesure où la créance n'inclut pas de composante financière significative.

Le Groupe applique l'approche simplifiée d'IFRS 9 qui consiste à calculer la perte de crédit attendue sur la durée de vie de la créance commerciale. Ce modèle permet de déterminer une perte de crédit attendue à maturité pour toutes les créances commerciales, et ce dès leur enregistrement.

Les pertes de crédit attendues sont basées sur les profils de paiement des clients qui ont été observés sur 36 mois, et les pertes sur créances commerciales historiquement constatées lors de cette période.

Une perte de valeur est également comptabilisée en présence d'indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure d'encaisser toutes les sommes dues selon les conditions de la transaction originale. Les faillites, les processus légaux de protection contre les créanciers, les cas d'insolvabilité notoire ou de disparition du débiteur, les retards de paiement supérieurs à six mois, les risques économiques ou politiques du pays de résidence du débiteur, ainsi que la détérioration de sa solvabilité sont autant d'indicateurs qui laissent à penser qu'une créance commerciale doit être dépréciée. Le montant de la perte de valeur correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif initial des encaissements futurs estimés. Avant de reconnaître une perte de valeur, la qualité des garanties potentiellement obtenues doit être évaluée, ainsi que la capacité à les mettre en œuvre. La perte de valeur est comptabilisée dans les frais commerciaux.

Lorsque la créance est irrécouvrable, elle est annulée par compensation avec la perte de valeur précédemment constatée. Les éventuels encaissements ultérieurs correspondant à des créances précédemment annulées sont enregistrés en diminution des frais commerciaux au compte de résultat.

La valeur comptable des créances commerciales est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Créances commerciales brutes	3 553	3 689
Pertes de valeur	(94)	(94)
CRÉANCES COMMERCIALES	3 459	3 595

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à 12 mois.

Les créances commerciales au 31 décembre 2025 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	3 191	(17)	3 174
Échues			
■ depuis moins de trois mois	252	(3)	249
■ entre trois et six mois	35	(5)	30
■ depuis plus de six mois	75	(69)	6
Créances commerciales échues	362	(77)	285
CRÉANCES COMMERCIALES	3 553	(94)	3 459

La variation des pertes de valeur est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	2025	2024
Au 1^{er} janvier	(94)	(89)
Écart de conversion et autres	3	(1)
Variation du périmètre de consolidation	-	(2)
Dotations de l'exercice	(63)	(42)
Reprises de l'exercice	59	40
AU 31 DÉCEMBRE	(94)	(94)

Les reprises de pertes de valeur incluent des créances comptabilisées en perte pour 27 millions € (2024 : 15 millions €).

6.5 Dettes fournisseurs

PRINCIPES COMPTABLES

Les dettes fournisseurs sont comptabilisées initialement à leur juste valeur et sont ensuite évaluées au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Accords de financement avec les fournisseurs (Affacturage inversé)

Le Groupe a mis en place des contrats d'agents payeurs avec des institutions financières auprès desquelles il a domicilié le paiement des factures des fournisseurs qui ont conclu des contrats bilatéraux avec ces institutions financières pour être en capacité de leur céder les créances qu'ils ont sur le Groupe.

Une analyse multicritère confirme la présentation de ces contrats en dette fournisseur, notamment pour les raisons suivantes :

- l'opération de cession de créance est totalement indépendante de la relation commerciale ;

- le fournisseur conserve toute latitude pour décider, au cas par cas, d'escompter ses factures ;
- les conditions de paiements initiaux sont maintenues, c'est-à-dire que la date de paiement au fournisseur ou à la banque correspond dans tous les cas à la date de paiement indiquée sur la facture ;
- le Groupe n'est pas impacté par le résultat de l'escompte des factures, puisque cet escompte est entièrement à charge du fournisseur et est payé directement à la banque.

Les soldes liés à ces programmes sont présentés séparément sur une ligne « Dettes fournisseurs sous contrat de cession de créances » dans l'état de la situation financière consolidée. Dans le tableau de flux de trésorerie consolidés, ces opérations sont présentées au niveau des flux opérationnels ou d'investissements (note 10).

Les dettes fournisseurs sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Dettes fournisseurs	2 811	3 086
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	536	689
DETTE FOURNISSEURS	3 347	3 775

Les dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances s'élèvent à 536 millions € au 31 décembre 2025.

Le Groupe est engagé dans deux programmes d'affacturage inversé :

- programme « Bib Factor » mis à disposition de l'ensemble des fournisseurs de 13 pays répartis sur 3 continents. La dette de ce programme s'élève à 334 millions € au 31 décembre 2025, dont 195 millions € ont déjà été versés aux fournisseurs par les institutions financières membres. Les fourchettes de paiements accordées à ces fournisseurs varient fortement en fonction de leur nature et de la réglementation locale des pays concernés ;

- programme dédié aux fournisseurs de caoutchouc en Indonésie. La dette de ce programme s'élève à 202 millions € au 31 décembre 2025, dont 154 millions € ont déjà été versés aux fournisseurs par les institutions financières membres.

Les fourchettes de paiements accordées à ces fournisseurs sont équivalentes à celles accordées aux fournisseurs comparables non membres du programme.

NOTE 7 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

7.1 Autres produits et charges opérationnels

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres produits et charges opérationnels enregistrent les éléments qui ne participent pas à la mesure de la performance des secteurs opérationnels effectuée par la Direction en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, inhabituel ou anormal. Ils incluent notamment les coûts relatifs aux opérations de réorganisations et d'adaptation des activités ainsi que ceux liés à des litiges majeurs (et les réajustements des provisions correspondantes), de même que les éventuelles dépréciations d'écart d'acquisition et les frais d'acquisition

d'entreprises. L'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'un regroupement d'entreprises est également comptabilisé en « Autres produits et charges opérationnels ». Ils comprennent par ailleurs les résultats de cession et les pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles, les compléments de prix d'acquisition ainsi que les gains et pertes liés aux modifications, réductions ou liquidations de régimes des avantages postérieurs à l'emploi.

Les autres produits et charges opérationnels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024
Amortissements des marques et relations clients acquises	(93)	(102)
Réorganisations et adaptation des activités	(155)	(382)
Pertes de valeur sur actif immobilisé	(103)	(174)
Avantages du personnel	(16)	(19)
Autres	13	(70)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(353)	(747)

7.1.1 Amortissements des marques et relations clients acquises

Les dotations aux amortissements des marques et des relations clients reconnues à l'occasion de regroupements d'entreprises s'élèvent, pour l'exercice 2025, à 93 millions € (2024 : 102 millions €) :

- 29 millions € sont relatifs à l'amortissement de marques ou de dénominations commerciales (2024 : 33 millions €) ;
- 64 millions € à l'amortissement de relations clients (2024 : 69 millions €).

7.1.2 Réorganisations et adaptation des activités

En 2025, les coûts de réorganisation et d'adaptation des activités concernent principalement :

- des coûts de fermeture relatifs aux sites de Vannes et Cholet en France et d'Ardmore aux Etats-Unis pour 55 millions € ;
- la fermeture des sites de Queretaro au Mexique (note 3) et de Guarulhos pour 32 millions € ;
- le solde s'explique par diverses provisions constituées afin de poursuivre la compétitivité industrielle et tertiaire du groupe dans plusieurs pays.

En 2024, la charge de 382 millions € correspondait principalement à la comptabilisation de provisions pour coûts de fermeture des sites français de Vannes et Cholet pour 251 millions €, les coûts d'adaptation des activités en

Chine et en Pologne pour 34 millions € et l'évolution des estimations des provisions liées aux fermetures annoncées en 2023 de sites américains et allemands pour 38 millions €.

Les pertes de valeur sur actifs immobilisés liées aux réorganisations sont présentées ci-dessous.

7.1.3 Pertes de valeur sur actif immobilisé

Les pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice concernent principalement les sites en cours de restructuration en France, au Mexique, au Brésil et aux Etats-Unis.

En 2024, les pertes de valeurs comptabilisées concernaient principalement les restructurations des sites français de Vannes et Cholet et les plans d'adaptation des activités en Chine et en Pologne pour respectivement 81 millions € et 45 millions €.

7.1.4 Avantages du personnel

Aucun événement significatif n'est à signaler sur les exercices 2025 et 2024.

7.1.5 Autres

Aucun événement significatif n'est à signaler sur les exercices 2025 et 2024.

7.2 Autres actifs à court terme

Le montant net des autres actifs à court terme est détaillé ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Fournisseurs débiteurs	137	187
État - Impôts exigibles	407	408
Autres créances sur l'État	489	542
Autres	439	428
Pertes de valeur	(1)	(1)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	1 471	1 564

Les autres créances sur l'État comprennent essentiellement la taxe sur la valeur ajoutée.

7.3 Provisions et autres passifs courants et non courants

PRINCIPES COMPTABLES

Provisions

Des provisions sont enregistrées lorsqu'une obligation actuelle, juridique ou implicite, devrait être éteinte par une sortie de ressources dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions pour réorganisations et adaptation des activités sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé.

Les provisions sont enregistrées à la valeur nette actuelle des décaissements estimés.

(en millions €)	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Provisions	527	433	960	749	440	1 188
Avantage du personnel	20	858	879	23	834	857
Dettes auprès des organismes sociaux	-	377	377	-	368	368
Clients - remises différées et autres passifs	-	808	808	-	822	822
États - Impôts exigibles	-	205	205	-	247	247
États - autres dettes	-	286	286	-	300	300
Autres	166	320	485	157	291	448
PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS	713	3 287	4 000	928	3 302	4 230

7.3.1 Variation des provisions

L'évolution des provisions au cours de la période est présentée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	Réorganisations et adaptation des activités	Litiges, garanties et autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2025	806	382	1 188
Nouvelles provisions	164	275	439
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(376)	(188)	(564)
Reprises de montants non utilisés	(64)	(9)	(73)
Écart de conversion	(12)	(20)	(32)
Autres effets	-	1	1
AU 31 DÉCEMBRE 2025	518	442	960
Dont part court terme	332	102	434

7.3.2 Réorganisations et adaptation des activités

Au 31 décembre, le solde des provisions concerne les pays suivants :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2025	31 décembre 2024
France ⁽¹⁾	290	376
Allemagne ⁽²⁾	123	286
États-Unis ⁽³⁾	52	84
Autres pays	53	59
TOTAL	518	805

(1) Le solde comprend principalement la provision constituée en 2024 dans le cadre de l'arrêt des sites de Vannes et Cholet ainsi que les provisions constituées en 2022 dans le cadre des mesures du plan de simplification et de compétitivité phase 3.

(2) Le solde comprend la provision constituée en 2023 et 2024 dans le cadre de l'arrêt progressif de la production des sites de Karlsruhe, Hombourg et Trèves.

(3) Le solde comprend la provision constituée en 2023 dans le cadre de la fin des activités de production de pneus pour véhicules de tourisme du site industriel d'Ardmore.

7.3.3 Provisions pour litiges, garanties et autres provisions

Au 31 décembre, le solde des provisions concerne les natures de risques suivants :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Provisions pour litiges	72	54
Provisions pour garanties produits (note 5)	96	75
Provisions pour responsabilité civile produits	86	75
Autres provisions pour risques	188	178
TOTAL	442	382

Aucune provision n'a individuellement d'incidence significative sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

NOTE 8 EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Les frais de personnel sont imputés aux rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024
Salaires et rémunérations	(5 932)	(6 027)
Charges de sécurité sociale	(1 127)	(1 102)
Coût des régimes à prestations définies	(99)	(103)
Coût des régimes à cotisations définies	(258)	(288)
Paielements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 15)	(75)	(102)
FRAIS DE PERSONNEL ⁽¹⁾	(7 491)	(7 622)

(1) Dont 7 476 millions € comptabilisés en Résultat opérationnel des secteurs (note 6.1) et 16 millions € en Autres produits et charges opérationnels (note 7.1).

Le nombre moyen des salariés inscrits est de 126 376 en 2025 (2024 : 131 528).

8.1 Provisions pour avantages du personnel

PRINCIPES COMPTABLES

Les rémunérations, les salaires, les cotisations à la sécurité sociale ou aux régimes d'avantages à cotisations définies, les congés payés annuels et congés de maladie, les primes et les avantages non monétaires, sont constatés au cours de l'exercice pendant lequel les salariés du Groupe ont rendu les services associés.

Les avantages du personnel accordés par le Groupe, tels que certains régimes de retraite, les autres avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme, donnent lieu à la constatation d'un passif ou d'un actif ainsi qu'à des coûts associés.

Pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe offre à la majorité de ses employés des prestations de retraite, qui sont versées soit directement, soit par l'intermédiaire de contributions à des fonds gérés de manière indépendante. Les avantages du personnel accordés par le Groupe varient en fonction des réglementations locales en matière de travail et de fiscalité ainsi que de la situation économique de chaque pays, et sont habituellement basés sur un ou plusieurs facteurs tels que la rémunération, l'âge et l'ancienneté du salarié. Les obligations se rapportent à la fois aux retraités actuels et aux droits des futurs retraités.

Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Dans le cas des régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations fixes à des gestionnaires de fonds ou à des compagnies d'assurances. Ces cotisations libèrent le Groupe de tout engagement de verser des contributions supplémentaires si les actifs ne sont pas suffisants pour payer les prestations espérées ou attendues par les bénéficiaires.

Les cotisations versées sont comptabilisées comme des charges de la période au cours de laquelle elles sont dues et, à ce titre, sont intégrées dans le coût des ventes, les frais commerciaux, les frais de recherche et de développement ou les frais administratifs et généraux.

Les politiques de gestion du Groupe en matière d'avantages postérieurs à l'emploi ont conduit depuis le début des années 2000 à la transformation des régimes à prestations définies en régimes à cotisations définies. Toutefois, une partie significative des avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe en faveur du personnel est encore constituée par des régimes à prestations définies, distinguant, d'une part des régimes financés (principalement des régimes de retraite) dont les actifs détenus sont gérés séparément par des organismes de gestion indépendants, et d'autre part des régimes non financés garantissant notamment la couverture des dépenses de santé et le paiement des indemnités de fin de carrière.

L'évaluation des obligations en matière d'avantages postérieurs à l'emploi et des coûts des services rendus associés, est basée sur la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Un régime à prestations définies est un régime par lequel le Groupe s'est engagé à payer les prestations convenues au personnel en activité et aux membres retraités de son personnel.

Les régimes à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles annuelles pour les régimes les plus importants, et à intervalles réguliers pour les autres. Ces évaluations actuarielles sont réalisées avec l'assistance d'actuaire indépendants. Les hypothèses actuarielles, principalement les taux d'actualisation, les taux d'évolution des salaires, les taux d'inflation et le taux de croissance des dépenses de santé sont intégrées dans les évaluations actuarielles et révisées chaque année.

Les passifs ou actifs enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies correspondent à la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies à la date de clôture, après déduction de la juste valeur des actifs du régime. Ils tiennent compte des actifs non comptabilisés non disponibles pour un remboursement ou une réduction des contributions futures.

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies désigne la valeur actualisée des paiements futurs attendus, évaluée en utilisant un taux d'actualisation déterminé par référence à un taux de marché fondé sur le taux d'intérêt d'obligations émises par des entités de première catégorie dont l'échéance est cohérente avec la durée des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Un actif net ne sera enregistré dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe que dans la mesure où il correspond à un avantage économique futur réellement disponible pour le Groupe sous forme de remboursement en trésorerie ou de réductions des cotisations futures.

Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe détermine si le paiement de ces contributions peut faire naître un

surplus dans ce régime. Dans la mesure où ce surplus excède les avantages économiques disponibles, le Groupe enregistre immédiatement une diminution de l'actif comptabilisé ou une augmentation du passif comptabilisé.

Les écarts actuariels proviennent de l'évolution des hypothèses actuarielles et des écarts entre les estimations et la réalité. Ils sont reconnus en « Autres éléments du résultat global » durant la période pendant laquelle ils sont générés.

Des coûts des services passés peuvent être générés lorsqu'un nouveau régime à prestations définies est introduit, lorsque les prestations à payer sont modifiées dans le cadre d'un régime existant et lors des réductions de régimes. Ils sont immédiatement enregistrés au compte de résultat.

La charge nette du Groupe au titre des régimes à prestations définies enregistrée au compte de résultat comprend le coût des services rendus au cours de la période, les gains et pertes liés à la réduction et à la liquidation des régimes, le coût des services passés ainsi que les écarts actuariels découlant des autres avantages à long terme. Les intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies sont comptabilisés en dehors du résultat opérationnel.

Selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays, ainsi qu'en application de sa politique de responsabilité sociale, le Groupe participe principalement à des régimes de retraite, de prévoyance, de couverture des frais médicaux et d'indemnités de fin de carrière.

Ces régimes sont à prestations définies ou à cotisations définies.

Depuis 2003, le Groupe ferme ses régimes à prestations définies aux nouveaux entrants et, dans certains cas, à l'acquisition de droits futurs, l'objectif étant de réduire les risques sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe. Des régimes à cotisations définies ont été ouverts ou améliorés en contrepartie.

Le Groupe est doté d'une instance de gouvernance, le Comité des Avantages Sociaux, chargé du suivi des avantages accordés au personnel. Son rôle consiste à définir les politiques mises en œuvre par le Groupe en termes d'avantages sociaux et à s'assurer également de la conformité des régimes proposés localement avec lesdites politiques (validation des changements, introduction de nouveaux avantages, etc...). Il évalue en parallèle le rendement des actifs ainsi que les indices de référence, les politiques d'atténuation des risques mises en place par les

comités à l'échelon local ou les administrateurs et propose un plan d'audit. Le Comité est épaulé dans sa mission par deux équipes, l'équipe chargée des politiques en matière d'avantages sociaux, composée de membres des départements Comptabilité, Finance et Ressources Humaines et l'équipe chargée du suivi des actifs de financement des engagements, qui se compose des Présidents des comités d'investissement ou des Directeurs des investissements des principaux plans de retraite financés et d'experts Groupe. Cette organisation est reproduite à l'identique dans les pays où le Groupe supporte des engagements importants.

8.1.1 Régimes à prestations définies

Ces régimes sont des plans de retraite et des plans de couverture de frais médicaux postérieurs à l'emploi, dont la majorité est maintenant fermée aux nouveaux entrants, voire à l'acquisition de droits futurs, ainsi que quelques plans d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

Les engagements sont évalués avec l'assistance d'actuaire indépendants qui accompagnent le Groupe dans la détermination rigoureuse des hypothèses démographiques et financières.

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des principaux régimes à prestations définies :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	4 347	14	4 361	4 927
Juste valeur des actifs des régimes	(4 260)	(5)	(4 264)	(4 788)
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements	87	10	96	139
Valeur actualisée des obligations non financées	909	1 286	2 194	2 407
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	55	-	55	75
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	1 051	1 296	2 346	2 621
Reflétés dans la situation financière consolidée du Groupe comme suit :				
■ À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme (note 9.4)	(94)	-	(94)	(109)
■ Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel	1 145	1 296	2 440	2 730
ENGAGEMENTS NETS	1 051	1 296	2 346	2 621

Au 31 décembre 2025, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 1 882 millions € pour les salariés en activité, à 769 millions € pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 3 904 millions € pour les retraités (2024 : respectivement 2 092 millions €, 804 millions € et 4 438 millions €).

La plupart des plans de retraite sont des régimes à droits acquis.

Les autres régimes, dont les indemnités de départ en retraite et les plans médicaux, sont généralement à droit non acquis.

Les tables de mortalité utilisées sont des tables nationales officielles éventuellement adaptées pour mieux refléter les populations concernées.

Espérances de vie des principaux pays	31 décembre 2025				31 décembre 2024			
	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans à la fin de l'exercice	18,6	22,0	20,7	20,2	18,5	22,9	20,6	20,2
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans dans 15 ans	19,6	23,1	21,8	22,3	19,5	22,1	21,8	22,3
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	20,6	24,5	23,3	23,7	20,5	25,3	23,3	23,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans dans 15 ans	21,6	25,5	24,5	25,4	21,5	24,6	24,5	25,4

La variation de l'engagement net inscrit dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies est présentée ci-dessous :

	2025			2024		
	Plans de retraite	Autres régimes	Total régimes à prestations définies	Plans de retraite	Autres régimes	Total régimes à prestations définies
<i>(en millions €)</i>						
AU 1^{ER} JANVIER	1 219	1 402	2 621	1 013	1 408	2 421
Contributions versées aux fonds	(52)	(4)	(56)	(8)	(8)	(16)
Prestations payées aux bénéficiaires	(54)	(85)	(139)	(42)	(66)	(108)
Autres mouvements	11	(2)	9	-	(3)	(3)
ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL						
Coûts des services rendus	19	58	77	18	61	79
Pertes ou (gains) actuariels	-	9	9	-	3	3
Modifications, réductions ou liquidations de régimes	2	(2)	-	(1)	(26)	(27)
Autres éléments	14	-	14	19	-	19
Total des éléments reconnus en résultat opérationnel	35	65	100	36	38	74
ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL						
Intérêt net sur les avantages du personnel	44	55	99	32	52	84
ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL						
Écarts de conversion	(29)	(57)	(86)	8	23	31
Pertes ou (gains) actuariels						
■ <i>Liés à l'évolution des hypothèses démographiques :</i>						
– Liés au changement d'hypothèses	(21)	(24)	(45)	(11)	(3)	(14)
– Liés à l'expérience	(2)	10	8	5	(1)	4
■ <i>Liés à l'évolution des hypothèses financières :</i>						
– Liés au changement d'hypothèses	(60)	(53)	(113)	(295)	(46)	(341)
– Liés à l'expérience	(22)	(11)	(33)	484	11	495
Total des pertes ou (gains) actuariels	(106)	(78)	(184)	183	(39)	144
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(18)	-	(18)	(3)	(3)	(6)
AU 31 DÉCEMBRE	1 051	1 296	2 346	1 219	1 402	2 621

Les principaux pays où le Groupe a mis en place des régimes de retraite sont détaillés ci-après :

États-Unis

Aux États-Unis, le plan de retraite à prestations définies est le « Michelin Retirement Plan » (MRP).

Le MRP a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1^{er} janvier 2004. Les droits acquis ont été gelés conformément aux dispositions du régime à compter du 31 décembre 2016. Tous les salariés sont affiliés à un régime à cotisations définies.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que les revenus moyens ouvrant droit à pension. Seuls les salariés ayant volontairement rejoint le plan à cotisations définies peuvent recevoir un capital retraite.

Pour les salariés embauchés avant le 1^{er} janvier 1991, une clause d'indexation est applicable aux prestations pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Canada

Au Canada, le principal plan de retraite à prestations définies est le « Pension Plan for the Employees of Michelin North America (Canada) Inc. and Participating Employers » (MR Plan).

Le MR Plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1^{er} janvier 2005. Les droits acquis par la majorité des participants ont été gelés conformément aux dispositions du plan depuis le 31 décembre 2015. Tous les salariés sont affiliés à un plan de cotisations définies.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que l'intégralité des salaires ouvrant droit à pension.

Une clause d'indexation est applicable aux prestations, basée sur l'augmentation de l'indice des prix à la consommation moins une décote.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les salariés bénéficient du régime de retraite à prestations définies « Michelin Pension and Life Assurance Plan ».

Le plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 31 mars 2005. Il a été fermé à l'acquisition de droits futurs depuis le 1^{er} janvier 2009 et il est remplacé par un plan à cotisations définies.

Les droits acquis jusqu'au 31 décembre 2008 sont gelés mais le montant de la pension de retraite reste indexé sur la rémunération moyenne en fin de carrière.

Le montant de la pension versée annuellement dépend des rémunérations ouvrant droit à pension. La majorité des salariés optent pour une sortie en capital dans la limite du montant maximum autorisé par la législation fiscale.

Le montant de la pension est indexé sur le taux d'inflation plafonné pour les participants n'ayant pas accepté le « Pension Increase Exchange ».

Le 20 septembre 2024, un contrat de buy-in a été signé avec un assureur.

Allemagne

Le principal régime de retraite à prestations définies en vigueur en Allemagne est le « Versorgungsordnung 1979 » (VO 1979).

Depuis le 1^{er} janvier 2000, ce plan est fermé aux nouveaux entrants qui sont affiliés à un des plans à cotisations définies.

Une rente viagère mensuelle, calculée sur la base de la rémunération ouvrant droit à pension, est servie jusqu'au décès du bénéficiaire.

La législation en vigueur prévoit une revalorisation triennale du montant de la pension en fonction de l'inflation, à concurrence de la progression moyenne des rémunérations.

France

Le principal régime de retraite à prestations définies est le « Régime de retraite supplémentaire MFPM » qui est un régime à droits aléatoire.

Les prestations sont progressivement abaissées depuis le 1^{er} janvier 2013. En application des dispositions de l'ordonnance 201- 697 du 3 juillet 2019, ce régime a été fermé aux nouveaux entrants après le 3 juillet 2019 et l'ancienneté a été gelée au 31 décembre 2019. Il a été remplacé par des plans à cotisations définies.

Les principaux pays où le Groupe a mis en place d'autres régimes sont détaillés ci-après :

États-Unis

Une partie des retraités et de leurs personnes à charges bénéficient d'une offre d'assurance santé.

Les bénéficiaires concernés sont essentiellement ceux embauchés avant le 1^{er} janvier 2004. Ce plan n'est pas préfinancé.

Canada

Une partie des retraités et de leurs personnes à charges bénéficient d'une offre d'assurance santé.

Ce plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1^{er} janvier 2005 et n'a pas été préfinancé.

France

Le plan principal est un plan obligatoire d'indemnités de fin de carrière dont bénéficient les employés de la branche Caoutchouc. Un capital est versé aux salariés présents au moment de leur départ en retraite. L'âge normal de départ

est fixé à 65 ans. Le montant du capital correspond à un nombre de mois de salaire qui dépend de l'ancienneté du bénéficiaire au moment de son départ. Ce plan n'est pas préfinancé.

Évolution de la situation financière des plans à prestations définies :

(en millions €)	2025					2024				
	Plans de retraite				Total	Plans de retraite				Total
	Royaume -Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres	Autres régimes à prestations définies		Royaume -Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres	Autres régimes à prestations définies	
Obligation en début d'exercice	1 684	1 155	3 091	1 404	7 334	1 786	1 157	3 188	1 423	7 554
Écart de conversion	(82)	1	(307)	(58)	(446)	80	-	114	23	217
Variation du périmètre	-	1	-	(1)	-	-	-	-	-	-
Coût des services rendus	-	16	3	58	77	-	16	2	61	79
Charge d'intérêts	86	36	146	55	324	83	36	150	52	321
Coûts administratifs et autres	4	-	10	-	14	4	-	15	-	19
Modifications, réductions ou liquidations de régimes	4	-	(2)	(2)	-	(1)	-	-	(26)	(27)
Prestations payées	(125)	(60)	(312)	(87)	(583)	(121)	(44)	(267)	(90)	(522)
Autres éléments	-	3	-	-	3	(1)	3	-	(3)	(1)
(Gains) ou pertes actuariels	(33)	(101)	36	(69)	(167)	(146)	(13)	(111)	(36)	(306)
Obligation en fin d'exercice (A)	1 539	1 050	2 666	1 300	6 555	1 684	1 155	3 091	1 404	7 334
Juste valeur des actifs en début d'exercice	1 792	157	2 837	2	4 788	2 090	143	2 961	18	5 212
Écart de conversion	(87)	1	(278)	-	(364)	90	-	94	-	184
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'intérêts	92	4	132	-	229	97	5	137	1	240
Cotisations versées aux fonds	-	7	45	4	56	-	7	1	8	16
Prestations payées par les fonds	(125)	(9)	(310)	(2)	(445)	(121)	(5)	(263)	(25)	(414)
Autres éléments	(10)	3	-	-	(7)	-	2	1	-	3
Gains ou (pertes) actuariels	(31)	(1)	40	-	7	(364)	5	(94)	-	(453)
Juste valeur des actifs en fin d'exercice (B)	1 632	161	2 467	4	4 264	1 792	157	2 837	2	4 788
Déficit/(Excédent) (A-B)	(93)	889	199	1 296	2 291	(108)	998	254	1 402	2 546
Éléments différés en début d'exercice	-	-	(75)	-	(75)	-	-	(76)	(3)	(79)
Écart de conversion	-	-	5	-	5	-	-	2	-	2
Actifs non reconnus	-	-	15	-	15	-	-	(1)	3	2
Éléments différés en fin d'exercice	-	-	(55)	-	(55)	-	-	(75)	-	(75)
PASSIF/(ACTIF) NET EN FIN D'EXERCICE	(93)	889	254	1 296	2 346	(108)	998	329	1 402	2 621

Le 20 septembre 2024, au Royaume-Uni, le *Michelin Pension and Life Assurance Plan* a signé un contrat d'externalisation du plan (*buy-in*) avec une compagnie d'assurance. Une perte de 170 millions € a été constatée en 2024 en autres éléments du résultat global.

S'agissant des plans de retraite en vigueur au Canada, le Groupe ne peut prétendre à aucun remboursement en cas d'excédent des régimes. Les avantages économiques disponibles correspondent à la valeur actualisée du coût des services futurs.

Ces plans de retraite sont soumis à une exigence de financement minimal. L'excédent constaté en actif correspond à la somme :

- des montants payés d'avance ayant pour effet de réduire l'exigence future de financement minimal ; et
- des coûts estimés des services futurs pour chaque période, déduction faite des contributions liées à l'exigence de financement minimal au titre des services futurs.

Tout excédent par rapport à cette limite est immédiatement comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En 2025, le montant comptabilisé résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevé à 20 millions €.

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements sont les suivantes :

	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord
Taux d'actualisation	5,45 %	3,89 %	5,06 %	5,50 %	3,33 %	5,22 %
Taux d'inflation	2,90 %	1,94 %	2,18 %	3,25 %	1,96 %	2,18 %
Taux de croissance salariale ⁽¹⁾	2,90 %	3,02 %	3,50 %	3,25 %	3,07 %	3,50 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	9,6	11,9	8,5	10,5	12,7	9,0

(1) Amérique du Nord : seul le plan de retraite au Canada est impacté par cette hypothèse pour une portion négligeable des participants.

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2025		31 décembre 2024	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la première année	9,15 %	5,30 %	9,15 %	5,12 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	4,50 %	4,05 %	4,50 %	4,05 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2035	2040	2034	2040

Pour la sensibilité de la juste valeur des actifs liée aux mouvements de taux d'intérêt, on considère que l'ensemble de la courbe des taux varie à la hausse ou à la baisse de 0,5 point et qu'uniquement les valeurs des obligations sont

impactées, tous les autres actifs gardant leur valeur. La sensibilité indiquée correspond au changement de la valeur totale du portefeuille dû aux changements des taux d'intérêts.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2025, toute chose étant égale par ailleurs, aurait les effets suivants :

(en millions €)	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Variation de l'état de la situation financière consolidée		
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	(301)	325
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	188	(178)
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	73	(67)
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	4	(4)
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	(171)	182
Impact sur le compte de résultat consolidé		
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	11	(13)
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	12	(12)
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	7	(6)
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation des régimes de couverture médicale	(1)	-

L'allocation des actifs des plans de retraite totalement ou partiellement financés est la suivante :

	31 décembre 2025					31 décembre 2024				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
Actions	3 %	14 %	-	-	6 %	5 %	12 %	-	-	6 %
Obligations d'État	63 %	26 %	1 %	17 %	23 %	62 %	25 %	-	17 %	23 %
Obligations d'entreprise de bonne qualité	12 %	43 %	-	-	19 %	11 %	46 %	-	-	20 %
Autres obligations, crédit et liquidités	12 %	4 %	-	4 %	4 %	13 %	5 %	-	2 %	5 %
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	-	-	91 %	79 %	39 %	-	-	91 %	81 %	37 %
Immobilier/Infrastructure	7 %	6 %	-	-	4 %	7 %	6 %	-	-	4 %
Investissements alternatifs	3 %	7 %	8 %	-	6 %	3 %	5 %	9 %	-	6 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Duration en années des obligations et liquidités	10,7	11,6	N/A	10,9	11,3	10,9	11,4	N/A	11,2	11,2

Dans les allocations ci-dessus, les actions peuvent inclure des actions de sociétés cotées locales ou globales ou des actions privées ; les investissements alternatifs peuvent inclure des *hedge funds* ainsi que des dettes privées mezzanine *distressed* ; les obligations d'État peuvent inclure des obligations assimilées à des obligations d'État ainsi que des produits dérivés utilisés pour couvrir les risques de taux d'intérêt et/ou d'inflation ; les obligations d'entreprises de bonnes qualités sont uniquement des obligations qui sont également utilisées pour couvrir les risques de taux

d'intérêt ; les autres obligations, actifs crédit et liquidité incluent principalement les obligations à haut rendement, les dettes privées senior ainsi que les liquidités ; l'immobilier et l'infrastructure incluent des investissements dans des fonds immobiliers ou d'infrastructure ; les fonds gérés par des compagnies d'assurance peuvent aussi inclure des fonds multi-entreprise. La totalité des actifs de chaque gestionnaire est allouée à une des catégories disponibles qui correspond à l'investissement majoritaire ou au mandat donné.

Un groupe d'experts internes, composé des Présidents ou Directeurs des investissements des principaux comités d'investissement et d'experts du Groupe, a publié des recommandations pour les comités d'investissement locaux, présentant les meilleures pratiques en matière d'investissement. Il y est entre autres précisé de ne pas réaliser de placements directs dans les titres du Groupe et de ne pas investir dans des biens immobiliers utilisés par le Groupe. Les gestionnaires de fonds ne sont pas soumis à de telles restrictions. Le Groupe n'a pas de montants significatifs investis dans ses propres titres. Michelin n'occupe ou n'utilise aucun bien immobilier inclus dans les différents portefeuilles. En ce qui concerne les fonds investis auprès de compagnies d'assurance ainsi que dans des investissements alternatifs, le Groupe ne dispose pas de tous les éléments d'information sur les investissements sous-jacents.

Dans la plupart des pays, les actifs sont donnés en gestion à des organismes indépendants, conformément aux législations locales en matière d'assurance vieillesse. Les statuts ainsi que les dispositions législatives imposent à ces organismes d'agir dans le meilleur intérêt du fonds et de l'ensemble des principales parties prenantes, c'est-à-dire les bénéficiaires actuels et futurs ainsi que les employeurs.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2025 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

L'allocation des actifs au sein de chaque plan de retraite est déterminée périodiquement, généralement tous les trois à cinq ans, par un organisme indépendant de l'employeur tenant un rôle fiduciaire (*Investment Board, Board of Trustees*) sur recommandation de conseillers indépendants (actuaire, consultants, banques ou sociétés d'investissement). Ces allocations d'actifs tiennent compte de la structure des passifs sociaux et de leur durée. En cas de forte hausse du niveau de financement, un examen de l'allocation des actifs devrait être réalisé afin de s'assurer que l'objectif d'allocation reste approprié.

Les obligations d'État et d'entreprise de bonnes qualités servent à couvrir le risque de duration ainsi que, dans certains cas, les risques liés au spread de crédit et à l'inflation. Les plans les plus importants font appel aux services de gestionnaires dédiés chargés de mettre en œuvre des solutions sur mesure de couverture des principaux taux en conformité avec la politique de chaque fonds, ces actifs sont dans la catégorie « Obligations d'État ».

Les risques de change peuvent être couverts dès lors que l'exposition à une devise est considérée comme non négligeable.

	Retraite			Autres régimes			
	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres ⁽¹⁾	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres ⁽¹⁾	Total Groupe
(en millions €)							
CONTRIBUTIONS VERSÉES ET PAIEMENTS DIRECTS DES PRESTATIONS PAR LE GROUPE							
2025	-	58	47	-	32	58	195
ESTIMATIONS DES CONTRIBUTIONS FUTURES À VERSER ET DES PAIEMENTS DIRECTS DE PRESTATIONS FUTURES PAR LE GROUPE							
2026	-	87	2	-	32	43	164
2027	-	79	19	-	22	43	163
2028	-	66	40	-	32	43	181
2029	-	71	39	-	45	41	196
2030	-	71	36	-	35	42	184
2031- 2035	-	352	130	2	242	189	915

(1) Les paiements relatifs aux « Autres » sont négligeables.

8.1.2 Régimes à cotisations définies

Certaines sociétés accompagnent leurs salariés dans la constitution d'une épargne retraite à travers des plans à cotisations définies.

En 2025 les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 258 millions € (2024 : 288 millions €).

Les principaux pays ayant des régimes à cotisations définies sont les États-Unis, la France et le Canada.

États-Unis

Les plans à cotisations définies en vigueur aux États-Unis sont le « Michelin Retirement Account Plan » (MRAP) ainsi que divers plans 401 (k). Les 401 (k) sont des plans d'épargne volontaires, financés par les cotisations des salariés, complétées par un abondement de l'employeur.

Canada

Les plans à cotisations définies en vigueur au Canada sont le « *Defined Contribution Plan* » destiné aux employés de Michelin North America (Canada) Inc. ainsi qu'un régime

agréé d'épargne-retraite. Le plan à cotisations définies est financé par les contributions de l'employeur, éventuellement complétées par des contributions salariales facultatives avec abondement de l'employeur.

Royaume-Uni

Le principal plan de retraite à cotisations définies au Royaume-Uni est le « *Michelin Pension and Life Assurance Plan, DC section* ».

Le plan est financé à partir des cotisations des employés et des employeurs. Certains employés ont la possibilité de verser des contributions optionnelles qui font l'objet d'un abondement partiel.

France

Deux plans à cotisations définies coexistent en France pour la majorité des salariés : PERO (ex-Article 83) et PERCOL (ex-PERCO). Le PERO est un plan d'épargne-retraite obligatoire qui accueille les cotisations versées par les employés et l'employeur. Le PERCOL est un plan d'épargne-retraite volontaire avec un abondement plafonné.

8.2 Paiements sous forme d'action

PRINCIPES COMPTABLES

Plans d'actions gratuites ou de performance

Le Groupe peut adopter des plans attribuant gratuitement des actions de la Société à certains de ses salariés et à ses Gérants.

La date d'attribution est celle à laquelle le Président de la Gérance arrête la liste des bénéficiaires du plan et le nombre d'actions de performance qui leur sont attribuées.

La juste valeur des actions de performance attribuées gratuitement repose sur le cours spot de l'action de la Société à la date d'attribution, duquel sont déduits :

- la valeur actualisée des dividendes qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition des droits ;
- la valeur de la condition de performance de marché à la date d'attribution, en fonction de sa probabilité de réalisation.

Le nombre d'actions qui sera finalement émis à la fin de la période d'acquisition dépend de l'atteinte de conditions de présence et, le cas échéant, de conditions de performance propres au Groupe.

Le coût total des avantages dépend de la juste valeur des actions attribuées et du nombre d'actions qui seront

finalément émises. Ce coût est étalé sur la période d'acquisition des droits au cours de laquelle les services sont rendus. Il est comptabilisé en « Autres produits et charges des secteurs ».

Plans de souscription d'actions réservés aux employés du Groupe

Le Groupe peut offrir à la majorité de ses employés l'opportunité de souscrire à un plan d'achat d'actions leur permettant d'acquérir des actions Michelin.

Ces actions, dont la vente et le transfert sont soumis à certaines restrictions, sont acquises par l'employé à un prix de souscription basé sur le cours de Bourse de l'action Michelin sur lequel une décote est appliquée. L'avantage accordé au salarié est égal à la différence entre la juste valeur de l'action acquise et le prix payé par le salarié, multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage consenti aux salariés est immédiatement reconnue en charge de l'exercice, car il n'existe pas de période d'acquisition des droits et enregistrée en frais de personnel – paiement sous forme d'actions au sein du résultat opérationnel des secteurs.

8.2.1 Plans d'actions gratuites ou de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions gratuites ou de performance sont les suivantes :

	2025	2024
	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
Au 1^{er} janvier	8 858 553	7 303 830
Attribués	3 260 649	3 107 516
Annulés	(868 912)	(621 054)
Actions livrées	(728 748)	(931 739)
AU 31 DÉCEMBRE	10 521 542	8 858 553

Plan Excellence

Plan 2025

En novembre 2025, 2 714 681 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés et aux Gérants du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2029 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, amélioration de la résistance au roulement, taux de matériaux renouvelables et recyclés, taux d'engagement des salariés, évolution du chiffre d'affaires hors pneumatiques et niveau de ROCE). La juste valeur d'un droit

à une action de performance est estimée à 18,52 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution duquel est notamment soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La condition de performance de marché vient réduire la juste valeur de l'action de performance à la date d'attribution, et ce en fonction de la probabilité de réalisation de cette condition. La charge totale du plan Excellence émis en 2025 est estimée à 36 millions € et sera reconnue sur la période d'acquisition.

Plan 2024

En novembre 2024, 2 589 138 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés et aux Gérants du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2028 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, performance environnementale industrielle, taux d'engagement des salariés, évolution du chiffre d'affaires hors pneumatiques et niveau de ROCE). La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 22,44 €.

Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution duquel est notamment soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La condition de performance de marché vient réduire la juste valeur de l'action de performance à la date d'attribution, et ce en fonction de la probabilité de réalisation de cette condition. La charge totale du plan Excellence émis en 2024 est estimée à 42 millions € et sera reconnue sur la période d'acquisition.

Les plans d'attribution d'actions gratuites ou de performance ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date de livraison		Juste valeur à la date d'attribution		31 décembre 2025	31 décembre 2024
					Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
	France	Autres pays	France	Autres pays		
2021	2025	2025	27,40	27,40	-	739 796
2022	2026	2026	16,14	16,14	1 090 125	1 816 589
2023	2027	2027	20,34	20,34	2 570 583	2 634 989
2023	2027	2027	24,48	24,48	543 165	559 663
2024	2028	2028	22,44	22,44	2 556 937	2 589 138
2024	2028	2028	25,64	25,64	500 083	518 378
2025	2029	2029	18,52	18,52	2 714 681	-
2025	2029	2029	24,09	24,09	545 968	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE EN CIRCULATION					10 521 542	8 858 553

La charge comptabilisée en 2025 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 36 millions € (2024 : 34 millions €). Elle est incluse dans les Autres produits et charges des secteurs.

Plan Recognition

Plan 2025

En novembre 2025, le Groupe a attribué à des salariés 545 968 droits à actions gratuites dont la période d'acquisition est de 4 ans se terminant en novembre 2029 et sans période de conservation. Ces actions seront acquises à l'issue de la période sous condition de présence pendant toute la durée du plan. L'affectation par salarié ne dépasse pas 230 actions, le Groupe n'a donc pas mis en place de conditions de performance pour l'acquisition des droits. La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 24,09 €. La charge totale du plan Recognition est estimée à 12 millions € et sera reconnue sur la période d'acquisition.

Plan 2024

En novembre 2024, le Groupe a attribué à des salariés 518 378 droits à actions gratuites dont la période d'acquisition est de 4 ans se terminant en novembre 2028 et sans période de conservation. Ces actions seront acquises à l'issue de la période sous condition de présence pendant toute la durée du plan. L'affectation par salarié ne dépasse pas 250 actions, le Groupe n'a donc pas mis en place de conditions de performance pour l'acquisition des droits. La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 25,64 €. La charge totale du plan Recognition est estimée à 13 millions € et sera reconnue sur la période d'acquisition.

Plans d'actions réservés aux employés du Groupe

Plan 2025

En 2025, le Groupe a proposé à tous ses salariés résidents dans les pays où les dispositions fiscales et légales permettent de devenir actionnaires du Groupe. Ce plan d'achat d'actions (Bib'Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans. Le prix de souscription de l'action a été fixé à 22,19 €, déduction faite d'une décote de 30 % sur le prix de référence de 31,69 € correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de fixation du prix de souscription. L'apport du salarié a été complété par un abondement, augmentant le nombre d'actions reçues, plafonné à quinze actions sur les cinquante-cinq premières actions achetées par l'employé. 4 039 620 actions ont été souscrites ou abondées au titre de ce plan d'actions. La charge enregistrée par le Groupe en compte de résultat s'est élevée à 39 millions €.

Plan 2024

En 2024, le Groupe a proposé à tous ses salariés résidents dans les pays où les dispositions fiscales et légales permettent de devenir actionnaires du Groupe. Ce plan d'achat d'actions (Bib'Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans. Le prix de souscription de l'action a été fixé à 28,08 €, déduction faite d'une décote de 20 % sur le prix de référence de 35,11 € correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin lors des vingt séances de bourse précédant le jour de fixation du prix de souscription. L'apport du salarié a été complété par un abondement, augmentant le nombre d'actions reçues, plafonné à trente actions sur les soixante-cinq premières actions achetées par l'employé. 4 334 410 actions ont été souscrites ou abondées au titre de ce plan d'actions. La charge enregistrée par le Groupe en compte de résultat s'est élevée à 68 millions €.

NOTE 9 ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS

PRINCIPES COMPTABLES

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités, les dépôts bancaires à vue ainsi que les autres placements à court terme hautement liquides, dont les échéances d'origine sont égales ou inférieures à trois mois. Les dépôts à terme dont l'échéance est supérieure à trois mois, mais qui prévoient des clauses de sorties anticipées de moins de trois mois avec capital garanti et des coûts de sortie négligeables sont également classés en trésorerie et équivalents de trésorerie.

Passifs financiers non dérivés

Les emprunts sont présentés dans l'état de la situation financière consolidée dans les passifs courants à moins que le Groupe ne dispose d'un droit inconditionnel de différer le remboursement du montant pour une période d'au moins 12 mois après la date de clôture.

Les passifs financiers non dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, coûts d'émission déduits et sont ultérieurement réévalués au coût amorti. Toute différence entre le montant initialement encaissé (coûts d'émission déduits) et le montant finalement remboursé est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Dans la mesure où les emprunts ont fait l'objet de couvertures de juste valeur, la valeur comptable de l'élément couvert est ajustée à hauteur des variations de juste valeur de la composante du risque couvert.

Actifs financiers non dérivés

Classification

Le Groupe classe et évalue ses actifs financiers de dette dans les catégories suivantes selon leur conformité aux conditions du SPPI (*Solely Payment of Principal and Interest*) et au modèle de gestion HTC (*Held to Collect*) :

- coût amorti : actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance afin de percevoir des remboursements de principal et d'intérêts ;
- juste valeur par résultat : actifs financiers qui ne répondent pas aux conditions de classification du coût amorti (SPPI et HTC).

Le Groupe évalue tous ses investissements en actions non consolidés à la juste valeur. Le Groupe choisit d'utiliser l'option irrévocable d'enregistrer des variations de juste valeur dans les autres éléments du résultat global et les gains ou pertes de cession réalisés ne sont pas recyclés dans le compte de résultat. Les pertes de valeur constatées sur les investissements en actions non consolidés ne sont pas reportées séparément des autres changements de juste valeur.

Comptabilisation initiale et décomptabilisation

Les achats et les ventes d'actifs financiers non dérivés sont comptabilisés à la date de la transaction – date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou vendre l'actif. Les actifs financiers non dérivés sont initialement enregistrés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction pour l'ensemble des actifs financiers qui ne sont pas comptabilisés à la juste valeur.

Les actifs financiers non dérivés sont sortis de l'état de la situation financière consolidée au moment de l'échéance ou du transfert des droits contractuels sur les flux de trésorerie qui leur sont liés et du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier.

Évaluation

Les prêts et créances sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les actifs financiers à la juste valeur sont évalués par référence directe à un prix publié sur un marché actif ou sur la base d'hypothèses de marché (note 17.3). Les gains et pertes, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont immédiatement comptabilisés en Autres produits et charges financiers.

Les gains et pertes, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par résultat global sont enregistrés en Autres éléments du résultat global et n'impactent jamais le compte de résultat.

Pertes de valeur

Lors de chaque clôture, le Groupe recherche toute indication objective de perte de valeur d'un actif financier enregistré au coût amorti.

Le modèle de calcul de la perte de crédit attendue est déterminé sur la base du rating des contreparties et de la probabilité de défaut afférente. La dépréciation est calculée sur un horizon de 12 mois compte-tenu de la non-dégradation du risque de crédit des contreparties. Elle est comptabilisée dans le compte de résultat.

Lorsque le risque de crédit d'un actif financier au coût amorti augmente significativement, la perte de crédit attendue est calculée sur la durée de vie de l'actif.

S'il n'existe plus d'attente raisonnable de recouvrer la valeur d'un actif financier au coût amorti, l'actif est décomptabilisé de l'état de la situation financière consolidée et impacte le compte de résultat.

9.1 Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers

Le coût de l'endettement net et les autres produits et charges financiers sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024
Charges d'intérêts	(207)	(169)
Charges d'intérêts de contrats de location	(53)	(49)
Intérêts de la trésorerie, équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie	104	141
Dérivés de taux	2	(4)
Commissions sur lignes de crédit	(5)	(6)
Coûts d'emprunts capitalisés	5	11
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(154)	(77)
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	44	67
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	-	(37)
Autres	(9)	(11)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	35	19

Comme illustré en note 17.2.3, les dettes financières sont généralement émises en euros. Une partie de ces dettes est ensuite échangée en monnaies étrangères afin de financer les filiales du Groupe et des dérivés sont contractés afin de gérer le risque de taux de ces monnaies étrangères. Les coûts de transformation associés sont comptabilisés en charge d'intérêt.

Le coût de l'endettement net s'élève à 154 millions € en 2025 contre 77 millions € en 2024. Cette hausse s'explique par une augmentation de ces coûts de transformation, ainsi que par la baisse des rendements de marché sur les placements.

L'inefficacité constatée sur les dérivés qualifiés de couverture calculée selon les modalités présentées en note 17 n'est pas significative.

9.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La valeur comptable de la trésorerie est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Fonds monétaires	2 407	2 675
Dépôts bancaires à préavis de moins de trois mois	1 176	1 047
Banques et liquidités	294	214
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	3 877	3 936

Le taux d'intérêt effectif moyen de la Trésorerie et équivalents de trésorerie est de 2,68 % en 2025 (2024 : 4,00 %). La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont essentiellement placés en euros (2025 : 90 % et 2024 : 93 %).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent un montant de 195 millions € qui fait l'objet de restrictions prudentielles liées aux activités en Irlande (2024 : 199 millions €).

9.3 Dettes financières

La valeur comptable des dettes financières est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Obligations	4 822	4 838
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	206	59
Instruments dérivés	21	37
Dettes financières à long terme hors contrat de location	5 050	4 934
Dettes financières liées aux contrats de location long terme	726	872
Obligations	-	749
Titres négociables à court terme	292	297
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	305	296
Instruments dérivés	15	33
Dettes financières à court terme hors contrat de location	612	1 375
Dettes financières liées aux contrats de location court terme	257	258
DETTES FINANCIÈRES	6 645	7 438

L'endettement net du Groupe est présenté ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Dettes financières	6 645	7 438
Dérivés actifs (note 17.1.1)	(124)	(60)
Actifs financiers de garantie d'emprunts (note 16.3)	(9)	(40)
Actifs financiers de gestion de trésorerie	(290)	(290)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 877)	(3 936)
ENDETTEMENT NET	2 345	3 112

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon les principes comptables de la note 17.3, est présentée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Obligations	4 354	4 361
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	206	59
Dettes financières liées aux contrats de location	719	855
Instruments dérivés	21	37
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	5 300	5 312

La variation des dettes financières et instruments dérivés par type de flux est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Au 1 ^{er} janvier 2025	Flux de trésorerie	Mouvements non cash		Au 31 décembre 2025
			Conversions	Autres	
Obligations, emprunts et autres	4 897	155	(3)	(20)	5 029
Dettes financières liées aux contrats de location	872	-	(48)	(98)	726
Instruments dérivés	37	(32)	-	16	21
Dettes financières à long terme	5 806	123	(51)	(102)	5 776
Obligations, emprunts et autres	1 342	(400)	(340)	(5)	597
Dettes financières liées aux contrats de location	258	(280)	(14)	294	257
Instruments dérivés	33	(20)	-	2	15
Dettes financières à court terme	1 633	(699)	(355)	291	869
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	7 438	(576)	(405)	189	6 645
Instruments dérivés actifs	(60)	(63)	1	(2)	(124)
Impact net dans le tableau de flux de trésorerie consolidés		(639)			

9.3.1 Obligations et titres négociables

Les obligations et titres négociables ont les caractéristiques mentionnées dans le tableau ci-dessous :

						31 décembre 2025	31 décembre 2024		
(en millions €)	Date d'émission	Date d'échéance	Valeur nominale	Taux d'intérêts	Taux d'intérêt effectif	Courant	Non courant	Courant	Non courant
COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN									
Obligation	Sept. 2015 et Sept. 2016	Sept. 2045	302	3,25 %	3,02 % (2,62 % après couverture ⁽²⁾)	-	306	-	313
Obligation	Oct. 2020	Nov. 2040	500	0,625 %	0,68 %	-	496	-	496
Obligation	Août 2018	Sept. 2038	750	2,50 %	2,56 % (2,21 % après couverture ⁽²⁾)	-	737	-	745
Obligation	Mai 2024	Mai 2036	500	3,375 %	3,41 % (3,16 % après couverture ⁽¹⁾⁽²⁾)	-	494	-	497
Obligation	Oct. 2020	Nov. 2032	500	0,25 %	0,32 %	-	498	-	497
Obligation	Mai 2024	Mai 2031	500	3,125 %	3,22 % (3,12 % après couverture ⁽¹⁾⁽²⁾)	-	495	-	495
Obligation	Août 2018	Sept. 2030	1 000	1,75 %	1,84 % (2,00 % après couverture ⁽¹⁾)	-	996	-	995
Obligation	Oct. 2020	Nov. 2028	500	0,00 %	0,06 %	-	499	-	499
Obligation	Mai 2015	Mai 2027	300	1,75 %	1,86 % (1,80 % après couverture ⁽¹⁾)	-	300	-	299
Obligation	Août 2018	Sept. 2025	750	0,88 %	1,04 % (1,17 % après couverture ⁽¹⁾)	-	-	749	-
Titres négociables à court terme en USD	na	na	Equivalent € : 42 (2024 : 48)	na	4,05 % au 31 décembre 2025	292	-	297	-
Titres négociables à court terme en €	na	na	250 (2024 : 250)	na	2,06 % au 31 décembre 2025				
ASM CLERMONT AUVERGNE									
Obligation	Juin 2008	Juin 2033	1,5	5,50 %	5,50 %	-	2	-	2
TOTAL						292	4 822	1 046	4 838

(1) Obligation ayant fait l'objet d'opération de pré-couverture (voir note 17.1.3).

(2) Obligation ayant fait l'objet d'opération de couverture de taux d'intérêt (voir note 17.1.3).

Au 31 décembre 2025, le taux d'intérêt nominal moyen pondéré pour les obligations et titres négociables à court terme est de 1,85 % (1,77 % après couverture).

Par ailleurs, le Groupe a remboursé l'obligation d'une valeur nominale de 750 millions € émise en août 2018 dont l'échéance était en septembre 2025.

9.3.2 Emprunts auprès des établissements financiers et autres

Les emprunts auprès des établissements financiers et autres comprennent essentiellement des découverts bancaires et des montants tirés sur des lignes de crédit.

Au 31 décembre 2025, les emprunts auprès des établissements financiers représentent un montant de 512 millions € (2024 : 354 millions €), essentiellement à taux variables, et principalement libellés en EUR, CNY et USD.

Les échéances contractuelles de modification de taux d'intérêt de ces emprunts sont généralement inférieures à six mois.

9.4 Actifs financiers et autres actifs à long terme

La valeur comptable des actifs financiers et autres actifs à long terme est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Investissements en actions	373	373
Prêts et dépôts	233	356
Actions préférentielles Solesis	261	282
Instruments dérivés (note 17.1.1)	60	19
Excédents de plans de retraites (note 8.1.1)	94	109
Autres	13	12
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	1 032	1 151

9.4.1 Investissements en actions

La majeure partie des investissements en actions est constituée de titres de participation non cotés (note 17.3.1).

Le tableau ci-dessous retrace les variations du portefeuille au cours de l'exercice :

(en millions €)	2025	2024
Au 1^{er} janvier	373	412
Écart de conversion	(13)	7
Acquisitions	55	11
Sorties	(43)	(12)
Variation du périmètre de consolidation	(7)	(1)
Variations de juste valeur	8	(44)
AU 31 DÉCEMBRE	373	373

9.4.2 Prêts et dépôts

La valeur comptable des prêts et dépôts est détaillée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Prêts et dépôts bruts	274	397
Pertes de valeur	(42)	(41)
TOTAL	233	356

Les prêts et dépôts comprennent principalement des prêts à des sociétés consolidées par mise en équivalence ainsi que divers prêts à des clients, des fonds de pension ou des salariés.

La baisse des prêts et dépôts en 2025 est due principalement au remboursement partiel du prêt au fonds de pension UK mis en place en 2023. Au 31 décembre 2025, ce prêt s'élève à 155 millions €.

05

9.5 Actifs financiers à court terme

La valeur comptable des actifs financiers à court terme est détaillée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Prêts et dépôts	17	212
Actifs financiers de gestion de trésorerie	290	290
Instruments dérivés (note 17.1.1)	64	42
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	371	544

Les caractéristiques des actifs financiers de gestion de trésorerie, bien qu'ils soient liquides et peu sensibles au risque de taux ne répondent pas strictement à celles de la trésorerie (note 9.2). Ils sont comptabilisés au coût amorti.

Les prêts et dépôts comprennent des actifs de garantie transférés à des institutions financières pour un montant de 9 millions € (2024 : 40 millions €) qui ne sont pas librement disponibles (note 17.1).

NOTE 10 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(18)	(14)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(108)	(40)
Variation des provisions pour litiges et autres	43	(29)
Dépenses liées aux restructurations	(430)	(246)
Autres	41	83
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	(473)	(246)
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(290)	(251)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	126	185
Dividendes perçus	113	24
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	(51)	(42)
Variation des stocks	253	(165)
Variation des créances commerciales et avances	(29)	236
Variation des dettes fournisseurs et avances	(25)	(6)
Variation des fournisseurs sous contrats de cession de créances	(95)	127
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	168	(123)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	273	69
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 12.1)	(254)	(278)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 12.2)	(1 714)	(1 904)
Subventions d'investissement reçues	15	12
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(61)	(83)
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations sous contrats de cession de créances	(3)	3
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(2 017)	(2 250)
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(25)	(45)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	148	141
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	-	(5)
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	31	3
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	63	9
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	217	103
Augmentation des dettes financières à long terme	165	1 002
Diminution des dettes financières à long terme	(10)	(24)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location	(280)	(270)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(400)	(153)
Dérivés	(112)	95
Flux de trésorerie sur les dettes financières	(637)	650
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
■ Nouveaux contrats de location (note 13)	213	414
■ Nouveaux droits d'émission attribués	7	9
■ Variation d'engagements de versements pour des investissements en actions non consolidés	(6)	-

NOTE 11 IMPÔTS

PRINCIPES COMPTABLES

L'impôt exigible et l'impôt différé ainsi que les retenues à la source relatives aux redevances et à la distribution de réserves entre sociétés du Groupe, sont enregistrés dans le résultat consolidé, sauf pour ce qui relève des transactions imputées soit en autres éléments du résultat global soit directement dans les capitaux propres, auquel cas, l'impôt est également imputé en autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres.

L'impôt exigible est basé sur les bénéfices des sociétés du Groupe. Il est calculé conformément aux règles locales et intègre les éventuels ajustements au titre des exercices précédents.

L'impôt différé est calculé, selon la méthode du report variable, sur les différences temporelles existant entre les bases fiscales des actifs et passifs et leur valeur figurant dans les comptes consolidés, en utilisant les taux d'imposition applicables ou raisonnablement estimés comme devant être applicables à la date à laquelle ces différences temporelles sont supposées se résorber.

Un impôt différé est reconnu lors de l'enregistrement initial de transactions qui proviennent de regroupements

d'entreprises ou celles qui affectent le résultat comptable ou le résultat fiscal.

Les impôts différés actifs ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que des résultats futurs taxables permettront d'absorber les différences temporelles et les déficits reportables.

Pour les différences temporelles relatives aux participations dans des filiales, coentreprises, et entreprises associées, des impôts différés actifs sont comptabilisés à la double condition que le renversement soit contrôlé par l'entité et que celui-ci soit probable. Les impôts différés passifs sont comptabilisés sauf si le renversement est contrôlé et non probable.

Une analyse des positions fiscales est effectuée périodiquement et si certaines sont considérées comme probablement non acceptées par l'administration fiscale, le montant le plus probable est provisionné afin de couvrir le risque. Les actifs/passifs résultant d'incertitudes liées aux traitements fiscaux sont présentés au titre des actifs/passifs d'impôts courants (exigibles) ou différés dans l'état de la situation financière consolidée.

05

11.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024
Charges d'impôts exigibles	(546)	(753)
Produits/(charges) d'impôts différés	(48)	198
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(594)	(555)

Les impôts exigibles comprennent 37 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2024 : 55 millions €).

Le rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe est présenté dans le tableau suivant :

(en millions €)	Exercice 2025	Exercice 2024
Résultat avant impôts	2 258	2 445
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(424)	(510)
Impact fiscal des :		
■ transactions non soumises à impôts	(46)	(67)
■ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(21)	(20)
■ variation nette des impôts différés actifs non reconnus	4	36
■ variations de taux d'impôts	(22)	23
■ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(51)	(34)
■ autres éléments	(35)	19
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(594)	(555)
Taux effectif d'impôt	26,3 %	22,7 %

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. La moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables.

Le taux effectif d'impôt est de 26,3 % en 2025 contre 22,7 % en 2024. La variation s'explique principalement par l'impact de la mise en place d'une contribution exceptionnelle en France pour l'exercice 2025 et la variation des impôts différés au Mexique. L'Union européenne a adopté le 14 décembre 2022 une directive mettant en œuvre la réforme du « Pilier 2 » de l'OCDE. La France a voté cette transposition dans le cadre du projet de loi de finances pour 2024. Les

règles dites du « Pilier 2 » s'appliquent donc à toutes les entités effectivement contrôlées par la Compagnie Générale des Établissements Michelin à partir du 1^{er} janvier 2024. L'incidence de Pilier 2 s'élève à 8 millions € sur l'exercice 2025 contre 16 millions € en 2024.

L'écart entre les taux effectif et théorique d'impôt du Groupe (18,8 %) s'explique notamment par les impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice ainsi que par des retenues à la source, des crédits d'impôt ou d'autres impôts dont l'assiette n'est pas le résultat taxable.

Les perspectives d'utilisation des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à reconnaître des impôts différés actifs non constatés antérieurement.

11.2 Impôts différés

Les montants d'impôts différés dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Impôts différés actifs	971	1 081
Impôts différés passifs	(509)	(544)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	461	537

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés à la fin de l'exercice, indépendamment de toutes compensations des soldes, est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Avantages du personnel	356	438
Stocks	142	137
Instruments financiers	78	68
Provisions	83	84
Déficits fiscaux reportables	224	304
Goodwill et immobilisations incorporelles	(264)	(295)
Passifs de loyers	168	188
Droits d'utilisation	(153)	(172)
Immobilisations corporelles	(388)	(439)
Autres	215	226
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	461	537

Les actifs d'impôts différés pour les déficits fiscaux reportables ont été constatés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces pertes reportées pourront être imputées et en tenant compte des limitations d'utilisation prévues par les autorités fiscales. Les perspectives de

récupération sont analysées en fonction de l'entité et des perspectives de revenus imposables projetés. Ces perspectives prennent en compte des hypothèses qui sont cohérentes avec les budgets à court et moyen termes préparés par les entités du Groupe.

La variation de l'actif net d'impôts différés est la suivante :

(en millions €)	2025	2024
Au 1^{er} janvier	537	435
Écart de conversion	(17)	(8)
Produit/(charge) d'impôts différés	(48)	198
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	(32)	12
Variations du périmètre de consolidation	21	(100)
Autres variations	-	(1)
AU 31 DÉCEMBRE	461	537

En 2025, la baisse de l'actif net d'impôts différés est principalement due à la variation des avantages au personnel et la consommation de reports déficitaires sur l'exercice.

Les impôts différés enregistrés en autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Engagements postérieurs à l'emploi	80	117
Investissements en actions et autres instruments financiers	(25)	(30)
Instruments financiers	1	1
Dérivés d'énergie	1	-
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	57	89

Le détail des actifs d'impôts différés non reconnus est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Différences temporelles déductibles	61	79
Déficits fiscaux expirant :		
■ dans moins d'un an	7	5
■ dans un à cinq ans	32	40
■ à plus de cinq ans	11	13
■ sans échéance	413	430
Déficits fiscaux totaux	463	489
Crédits d'impôts	9	10
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	533	578

Les actifs d'impôts différés non reconnus pour un montant total de 533 millions € concernent principalement les sociétés situées au Royaume-Uni et en Inde et pour lesquelles les perspectives de résultat taxable ne sont pas démontrées pour les prochaines années.

Par ailleurs, pour ces sociétés, des limitations de recouvrement de déficits s'appliquent :

- Royaume-Uni : les pertes fiscales sont indéfiniment reportables mais leur utilisation est limitée à 50 % pour la part du profit taxable dépassant 5 millions £ ;

- Inde : le report des pertes liées à l'activité est limité à huit ans et il n'y a pas de limitation pour le solde.

Les impôts différés de la France sont valorisés au taux légal de la juridiction (25,83 % taux en vigueur sur l'exercice 2025) et reconnus en fonction de la structure des perspectives de profitabilité futures.

11.3 Impôts exigibles

Les montants d'impôts exigibles dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	2025	2024
Créances sur l'État (note 7.2)	408	295
Dettes envers l'État (note 7.3)	(247)	(193)
Total net au 1^{er} janvier	161	102
Charges d'impôt exigible (note 11.1)	(546)	(753)
Impôts payés sur le résultat	593	806
Variations du périmètre de consolidation	(1)	5
Écart de conversion et autres	(5)	2
Variation totale	41	59
Créances sur l'État (note 7.2)	407	408
Dettes envers l'État (note 7.3)	(205)	(247)
TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE	202	161

NOTE 12 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

PRINCIPES COMPTABLES

Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Lorsque le Groupe acquiert le contrôle d'une entreprise, le regroupement d'entreprises est évalué et comptabilisé selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition, ou goodwill, est déterminé comme la différence à la date d'acquisition entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, incluant le cas échéant le montant des compléments de prix éventuels ; et
- les actifs identifiables acquis, les passifs et les passifs éventuels repris, évalués eux aussi à leur juste valeur à la date d'acquisition.

La période d'évaluation d'un regroupement d'entreprises n'excède pas 12 mois à compter de la date de prise de contrôle. Les écarts d'acquisition sont affectés aux UGT ou aux regroupements d'UGT qui vont bénéficier des synergies issues de l'acquisition et qui représentent le niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition. Le coût d'une immobilisation incorporelle acquise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise est sa juste valeur à la date d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéterminée ne sont pas amorties, mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Les immobilisations à durée d'utilité déterminée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité prévue :

- logiciel 3 à 7 ans
- marques et dénominations commerciales : 5 à 20 ans
- relations clients : 5 à 20 ans

Quotas d'émission de CO₂

Le Groupe est soumis au système d'échange de quotas d'émission de CO₂ de l'Union européenne. Les droits attribués ou achetés sont enregistrés en immobilisations incorporelles en utilisant le cours du jour de la transaction. La contrepartie des droits attribués est enregistrée en subventions au passif de l'état de la situation financière consolidée. La charge et la dette relative aux émissions effectives et le produit correspondant à l'utilisation de la subvention sont enregistrés au cours du jour d'attribution des droits.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe à leur coût diminué du cumul des amortissements et, s'il y a lieu, du cumul des pertes de valeur.

Ce coût comprend les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif, y compris les coûts d'emprunts. Les subventions d'investissements sont initialement présentées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe comme des produits différés et ultérieurement comptabilisées en produits sur la durée d'utilité de l'actif concerné.

Les coûts de réparation et d'entretien courants sont enregistrés en charge au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les autres coûts ultérieurs sont comptabilisés dans la valeur comptable de l'actif ou enregistrés séparément dans la mesure où les critères de comptabilisation d'un actif sont satisfaits.

Les immobilisations corporelles sont amorties suivant la méthode linéaire, à l'exception des terrains, qui ne sont pas amortis.

L'amortissement des immobilisations corporelles reflète le rythme selon lequel les avantages économiques futurs liés à l'actif sont estimés être consommés. L'amortissement est imputé au « Coût des ventes », aux « Frais commerciaux », aux « Frais de recherche et développement » et aux « Frais administratifs et généraux ».

Les durées d'amortissement appliquées par le Groupe, basées sur la durée d'utilité prévue des actifs correspondants, sont les suivantes :

■ constructions, installations générales des terrains et constructions :	25 ans
■ équipements pétrochimiques :	25 ans
■ équipements industriels et commerciaux :	2 à 12 ans
■ équipements informatiques et de télécommunications :	5 ans
■ matériels de transport :	5 ans
■ autres :	5 à 12 ans

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles ainsi que leur valeur résiduelle respective font l'objet d'un examen annuel.

Lorsque les actifs sont vendus ou sortis de l'état de la situation financière consolidée, l'écart entre le produit net de cession et la valeur nette comptable des actifs est enregistré comme un produit ou une charge dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

Pertes de valeur d'actifs non financiers

Lorsqu'il existe un quelconque indice que la valeur recouvrable d'un actif (goodwill, immobilisation incorporelle ou corporelle) pourrait être inférieure à sa valeur nette comptable, la valeur recouvrable de l'actif est évaluée et, le cas échéant, une perte de valeur est constatée. Qu'il y ait un indice de perte de valeur ou non, un test annuel de pertes de valeur des goodwill, des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et des immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être utilisées est effectué, en comparant leur valeur nette comptable à leur valeur recouvrable.

En matière d'actifs individuels, les indices de perte de valeur proviennent essentiellement d'une diminution des valeurs de marché, d'une obsolescence technique ou d'une modification prévue dans leur utilisation. La valeur recouvrable est généralement basée sur la valeur de marché.

En matière de tests de pertes de valeur au niveau du Groupe, les actifs non financiers (y compris les droits d'utilisation découlant des contrats de location, note 13) sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiables qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT).

Pour les activités pneus, les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont définies sur la base des regroupements d'actifs industriels, en général des usines de production, travaillant en commun pour la fabrication et la mise à disposition d'offres de produits répondant aux besoins de clients ayant des attentes similaires, sur des marchés ou segments de marché homogènes.

Les UGT relatives aux activités non pneus (Services et Solutions, Expériences, Solutions de Polymères Composites et la Distribution) recouvrent en général le périmètre de chacune de ces activités.

Les UGT ou regroupements d'UGT auxquels des goodwill ont été attribués sont testés annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent une dépréciation possible. Pour les tests de dépréciation, les goodwill sont regroupés par UGT ou groupes d'UGT en cohérence avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des activités et apprécie les synergies des regroupements d'entreprises.

Les UGT qui n'ont pas de goodwill sont testées s'il existe des indicateurs spécifiques de pertes de valeur. Trois indicateurs peuvent déclencher la formalisation d'un test de perte de valeur pour les UGT des activités pneumatiques. Ils mesurent respectivement les évolutions (i) du marché servi par l'UGT, (ii) de sa performance économique au travers de la marge sur coût des ventes et (iii) de l'utilisation des capacités de production installées. Pour les UGT autres que celles qui ont une activité pneumatique et pour les UGT de distribution, la mesure de la performance économique constitue l'indicateur de déclenchement d'un test de perte de valeur.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Pour la plupart des UGT, la valeur recouvrable est basée sur la valeur d'utilité, correspondant aux flux de trésorerie futurs actualisés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital (CMPC). Les flux de trésorerie futurs des UGT sont en général basés sur des prévisions à cinq ans auxquelles s'ajoute une valeur terminale évaluée à partir des prévisions de flux de trésorerie actualisés par le CMPC. Les taux d'actualisation sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés aux pays dans lesquels les actifs du Groupe sont localisés. Le ratio dettes/capitaux propres et le bêta sont basés sur des données de secteurs comparables et tiennent compte des spécificités de certaines activités.

La valeur recouvrable des UGT de Distribution est en revanche basée sur la juste valeur diminuée des coûts de cession. Du fait que la plupart des actifs sont composés de terrains et de bâtiments, des évaluations externes ou des techniques d'évaluations immobilières sont utilisées pour déterminer les valeurs de marché.

En cas de constatation d'une perte de valeur, le goodwill est déprécié en premier ; le solde éventuel est ensuite imputé aux autres actifs non courants au prorata de leur valeur nette comptable à la date de clôture.

Lorsque les circonstances conduisant à constater une perte de valeur des actifs ont cessé d'exister, la perte de valeur correspondante est reprise, à l'exception de celle relative au goodwill.

Les variations de pertes de valeur et les éventuelles reprises sont enregistrées dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

12.1 Goodwill et immobilisations incorporelles

Les goodwill et les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2024	3 139	4 473	7 612
Écart de conversion	72	49	121
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 12 millions €)	-	290	290
Sorties d'actifs	-	(97)	(97)
Variation du périmètre de consolidation	(221)	350	129
Transferts et autres	-	(16)	(16)
Montants bruts au 31 décembre 2024	2 990	5 049	8 039
Écart de conversion	(197)	(166)	(363)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 4 millions €)	-	258	258
Sorties d'actifs	-	(106)	(106)
Variation du périmètre de consolidation	16	(18)	(2)
Transferts et autres	-	(24)	(24)
Montants bruts au 31 décembre 2025	2 809	4 993	7 802
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2024	(157)	(2 679)	(2 836)
Écart de conversion	(6)	(21)	(27)
Amortissements	-	(316)	(316)
Pertes de valeur nettes	(1)	(4)	(5)
Sorties d'actifs	-	93	93
Variation du périmètre de consolidation	3	-	3
Transferts et autres	-	(2)	(2)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2024	(161)	(2 929)	(3 090)
Écart de conversion	11	99	110
Amortissements	-	(313)	(313)
Pertes de valeur nettes	(3)	(16)	(19)
Sorties d'actifs	-	104	104
Variation du périmètre de consolidation	-	8	8
Transferts et autres	1	(2)	(1)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2025	(152)	(3 049)	(3 201)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2025	2 657	1 944	4 601
Montants nets au 31 décembre 2024	2 829	2 120	4 949

12.1.1 Goodwill

Au 31 décembre 2025 les goodwill sont affectés aux UGT ou groupes d'UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	431	454
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	156	175
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	616	647
UGT Mines	215	248
UGT Pneus Deux-roues	17	18
UGT Pneus Hors-route	637	753
Groupe d'UGT Solutions de Polymères Composites	585	534
GOODWILL	2 657	2 829

05

Les tests de perte de valeur ont été réalisés en prenant en compte les deux principales hypothèses suivantes :

- la valeur terminale intègre un taux de croissance annuel qui dépend de la nature des activités testées et des pays dans lesquels les actifs sont localisés ;
- les taux d'actualisation utilisés pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs sont basés sur le CMPC (Coût moyen pondéré du capital) après impôt et s'appliquent à des flux de trésorerie sur lesquels l'impact fiscal a été pris en compte. Ils sont établis en fonction des zones géographiques et des caractéristiques des activités.

Les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini intégrés en 2025 dans l'évaluation de la valeur terminale sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en %)	31 décembre 2025		31 décembre 2024	
	CMPC	Taux de croissance à l'infini	CMPC	Taux de croissance à l'infini
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	8,6	1,5	8,9	1,5
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	8,4	1,2	8,8	1,2
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	9,1	1,1	9,3	1,1
UGT Mines	10,5	1,5	10,2	1,5
UGT Pneus Deux-roues	8,9	1,6	9,2	1,6
UGT Pneus Hors-Route	8,6	1,8	8,8	1,8
Groupe d'UGT Solutions de Polymères Composites	9,1	2,5	9,4	2,5

Une variation à la hausse de 50 points de base du CMPC associée à une baisse du taux de croissance à l'infini de 100 points de base sur les regroupements d'UGT n'amènerait pas le Groupe à constater de perte de valeur.

Les prévisions de flux futurs de trésorerie servant aux tests de dépréciation des actifs immobilisés prennent en compte les dépenses liées aux ambitions du Groupe en matière de transition énergétique (note 2.7).

Sur la base des analyses internes qui ont été conduites sur le changement climatique, le Groupe n'a pas identifié de risque significatif qui serait susceptible d'entraîner une perte de valeur de ses actifs.

Pour les UGT ou groupes d'UGT détenant des goodwill, une simulation de test de perte de valeur a également été réalisée en limitant les flux futurs de trésorerie aux vingt prochaines années et en maintenant constant les flux après la cinquième année pour l'ensemble des UGT. Dans ce scénario dégradé, la somme des flux futurs de trésorerie serait inférieure de 130 millions € environ à la valeur des actifs du Groupe.

Afin de tenir compte des incidences d'IFRS 16, les droits d'utilisation des actifs ont été inclus dans les actifs à tester ; les passifs de location correspondants ont été déduits des valeurs des UGT concernées et les valeurs d'utilité incluent les flux de loyers IFRS 16 du flux normatif.

12.1.2 Immobilisations incorporelles

En 2025, les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'élèvent à 258 millions € (2024 : 290 millions €) et se décomposent comme suit :

- logiciels : 232 millions € ;
- droits d'émission CO₂ : 4 millions € ;
- autres : 21 millions €.

Logiciels

Le montant net figurant dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2025 au titre des logiciels est de 776 millions € (2024 : 775 millions €). Les logiciels sont initialement comptabilisés au coût historique, comprenant les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif.

Marques

Au 31 décembre 2025, la valeur nette des marques enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 264 millions € (2024 : 303 millions €). Ces montants correspondent principalement à la valeur des marques reconnues lors des regroupements d'entreprises diminuée des amortissements comptabilisés.

Relations clients

Au 31 décembre 2025, la valeur nette des relations clients enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 761 millions € (2024 : 866 millions €). Ces montants correspondent essentiellement à la valeur des listes clients reconnues à l'occasion des regroupements d'entreprises, en particulier Fenner, Camso et Flex Composite Group.

Quotas d'émission CO₂ (schéma ETS européen)

Le solde des droits comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2025 s'élève à 69 millions € (2024 : 89 millions €) pour 1,5 millions de tonnes (2024 : 1,8 millions de tonnes).

Frais de développement

Aucun coût de développement des pneumatiques n'a été immobilisé en 2024 et 2025 car les critères de capitalisation n'ont pas été remplis. En effet, pour être immobilisés, les coûts de développement engagés dans le cadre d'un projet d'une nouvelle gamme ou d'une évolution significative d'une gamme existante doivent satisfaire six critères. Parmi ces critères, il en est un qui impose de démontrer l'existence d'un marché pour la production issue du projet. L'existence du marché est démontrée lorsque le Groupe a reçu l'homologation des constructeurs et que les volumes proposés par les constructeurs génèrent une rentabilité suffisante. Or, les frais de développement correspondants sont encourus à un stade du projet antérieur à l'homologation des constructeurs.

12.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Terrains et constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2024	7 672	23 536	1 900	33 108
Écart de conversion	155	457	44	656
Acquisitions	270	1 494	137	1 901
Sorties d'actifs	(43)	(397)	(65)	(505)
Variation du périmètre de consolidation	8	(6)	2	4
Transferts et autres	(3)	(7)	16	6
Montants bruts au 31 décembre 2024	8 059	25 077	2 034	35 170
Écart de conversion	(383)	(1 336)	(100)	(1 819)
Acquisitions	358	1 229	127	1 714
Sorties d'actifs	(125)	(896)	(110)	(1 131)
Variation du périmètre de consolidation	(12)	(91)	(1)	(104)
Transferts et autres	14	(24)	9	(1)
Montants bruts au 31 décembre 2025	7 911	23 959	1 959	33 829
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2024	(3 727)	(15 845)	(1 276)	(20 848)
Écart de conversion	(58)	(292)	(24)	(374)
Amortissements	(213)	(1 204)	(100)	(1 517)
Pertes de valeur nettes	(29)	(117)	(7)	(153)
Sorties d'actifs	19	378	62	459
Variation du périmètre de consolidation	1	5	1	7
Transferts et autres	(13)	23	(4)	6
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2024	(4 020)	(17 052)	(1 348)	(22 420)
Écart de conversion	181	905	65	1 150
Amortissements	(216)	(1 165)	(97)	(1 478)
Pertes de valeur nettes	(17)	(43)	(13)	(73)
Sorties d'actifs	88	846	103	1 037
Variation du périmètre de consolidation	3	62	1	67
Transferts et autres	(7)	18	(3)	8
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2025	(3 987)	(16 429)	(1 293)	(21 709)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2025	3 924	7 530	666	12 120
Montants nets au 31 décembre 2024	4 039	8 025	686	12 750

Les immobilisations en cours de construction s'élèvent à 2 349 millions € (2024 : 2 553 millions €).

Le montant cumulé des pertes de valeur inclus dans le total des « amortissements et pertes de valeur » s'élève à 696 millions € au 31 décembre 2025 (2024 : 774 millions €).

NOTE 13 DROITS D'UTILISATION DES ACTIFS DE LOCATION**PRINCIPES COMPTABLES**

Un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour une période moyennant une contrepartie. Le Groupe apprécie si un contrat est ou contient un contrat de location à la date de signature du contrat ou, si elle est antérieure, à la date d'engagement réciproque des parties sur les principaux termes et conditions de ce contrat de location.

Dans la quasi-totalité des contrats de location, le Groupe est preneur. Les biens loués sont principalement des actifs immobiliers (points de vente du réseau intégré de distribution, bureaux administratifs et commerciaux), des véhicules de tourisme et des chariots élévateurs.

Dettes liées aux contrats de location

Le Groupe évalue l'obligation locative à la valeur actualisée du montant des paiements futurs à l'exclusion des loyers variables qui ne sont pas liés à un index ou un taux.

Lorsqu'un contrat contient une composante locative et des autres composantes non locatives (par exemple un service), seule la composante locative rentre dans le calcul de la valeur actualisée.

Le taux d'actualisation utilisé est le taux d'intérêt implicite du contrat de location s'il est possible de le déterminer. À défaut, chaque entité du Groupe utilise son taux d'emprunt marginal reflétant le risque de crédit propre à chaque filiale, la devise du contrat et l'échéance moyenne pondérée de remboursement de la dette.

Au cours de la vie du contrat, la charge d'intérêt vient augmenter la dette de location tandis que les paiements des loyers viennent la diminuer.

Le Groupe réévalue la valeur comptable de la dette de location et le droit d'utilisation correspondant pour refléter, le cas échéant, un changement dans la durée du contrat, un changement dans l'appréciation d'une option d'achat du bien sous-jacent, un changement dans les sommes que le preneur s'attend à devoir payer au bailleur au titre d'une garantie de valeur résiduelle, ou un changement dans les paiements de loyers futurs en raison d'une variation de l'indice ou du taux utilisé pour déterminer ces paiements.

Droits d'utilisation des actifs de location

Les immobilisations corporelles (actifs au titre du droit d'utilisation) faisant l'objet d'un contrat de location sont initialement enregistrées à la valeur égale à la somme des paiements futurs actualisés de la dette de location. Le cas échéant, les paiements de loyers versés avant ou à la date de début du contrat, les coûts directs initiaux, l'estimation des coûts que le Groupe devra engager pour le

démantèlement ou la restauration du bien, sont inclus dans la valeur du droit d'utilisation, déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus.

Lorsque le transfert de propriété des actifs loués est incertain ou n'est pas prévu dans le contrat, les actifs au titre du droit d'utilisation sont amortis sur la période la plus courte entre la durée d'utilité de l'actif loué et la durée du contrat de location.

Période exécutoire

Le Groupe détermine la période exécutoire du contrat en prenant en compte tous les faits et circonstances économiques (par exemple les termes et conditions contractuels par rapport aux taux du marché, les aménagements importants des locaux, les coûts relatifs à la résiliation du contrat de location, tels que les coûts de négociation, les coûts de déménagement, la nature spécifique du bien ou de l'endroit où il se trouve), ainsi que les options de renouvellement et les options de résiliation anticipées prévues par le contrat. Ainsi pour les contrats à tacite reconduction et les baux dits 3/6/9 en France, la période exécutoire va au-delà de la date de résiliation possible contractuellement. Cela permet de déterminer la date de fin du contrat qui est la plus pertinente économiquement. Pour certaines natures de biens loués (véhicules principalement), le Groupe estime qu'il n'y a pas d'option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain ; en conséquence la durée retenue est la première échéance de sortie. Pour les contrats de location relatifs aux bâtiments, le Groupe a retenu, en fonction de la période exécutoire du contrat, l'échéance permettant de s'approcher d'une durée résiduelle en ligne avec la prévision d'utilisation de l'actif. Ainsi, pour les contrats de durée supérieure à dix ans, la première date de sortie possible a été retenue pour l'évaluation de la dette, à moins que des informations spécifiques et circonstances économiques n'amènent à retenir une période plus longue.

Exceptions

Les contrats de location avec une durée égale ou inférieure à 12 mois, ou relatifs à des actifs de faible valeur (principalement ordinateurs, imprimantes et outillage) ne sont pas reconnus dans l'état de la situation financière consolidée.

Les paiements relatifs aux contrats de location court terme ou relatifs à des actifs de faible valeur sont enregistrés en charge de manière linéarisée sur la durée des contrats. Les loyers variables sont enregistrés en charge dans la période au cours de laquelle se produit l'événement ou la situation qui est à l'origine de ces paiements.

Les droits d'utilisation des actifs de location ont évolué comme suit :

(en millions €)	Droits d'utilisation Terrains et constructions	Droits d'utilisation Équipements industriels	Droits d'utilisation Autres équipements	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2024	1 552	115	329	1 996
Écart de conversion	42	1	7	50
Nouveaux contrats de location	320	33	61	414
Sorties d'actifs	(57)	(29)	(37)	(123)
Variation du périmètre de consolidation	(5)	-	3	(2)
Transferts et autres	(31)	(2)	(7)	(40)
Montants bruts au 31 décembre 2024	1 821	118	356	2 295
Écart de conversion	(105)	(6)	(17)	(128)
Nouveaux contrats de location	138	24	51	213
Sorties d'actifs	(89)	(21)	(26)	(136)
Variation du périmètre de consolidation	1	-	-	1
Transferts et autres	(15)	(1)	(8)	(24)
Montants bruts au 31 décembre 2025	1 751	114	356	2 221
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2024	(671)	(65)	(178)	(914)
Écart de conversion	(16)	(1)	(4)	(21)
Amortissements	(168)	(28)	(56)	(252)
Pertes de valeur nettes	(15)	-	-	(15)
Sorties d'actifs	57	29	36	122
Variation du périmètre de consolidation	4	-	-	4
Transferts et autres	2	5	6	13
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2024	(807)	(60)	(196)	(1 063)
Écart de conversion	42	3	9	55
Amortissements	(170)	(23)	(52)	(245)
Pertes de valeur nettes	(4)	(1)	(4)	(8)
Sorties d'actifs	85	21	26	132
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-
Transferts et autres	(5)	3	3	1
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2025	(858)	(56)	(214)	(1 129)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2025	893	58	142	1 092
Montants nets au 31 décembre 2024	1 014	58	160	1 232

Certains contrats de location sont enregistrés directement en charge, de manière linéarisée sur la durée des contrats.

Il s'agit :

- de contrats de location court terme comptabilisés au compte de résultat 2025 pour 71 millions € (2024 : 60 millions €) ;

- de contrats de location pour des biens de faible valeur, s'élevant à 53 millions € sur la période (2024 : 46 millions €) ;
- de paiements de loyers variables, non pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative, pour 19 millions € (2024 : 18 millions €).

L'échéancier des montants non actualisés de la dette de location est présenté dans la note 9.

NOTE 14 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

PRINCIPES COMPTABLES

Après acquisition et jusqu'à la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse, la quote-part du Groupe dans les résultats des coentreprises et des entreprises associées est comptabilisée au compte de résultat tandis que la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Les mouvements cumulés depuis l'acquisition sont comptabilisés en ajustement du coût initial.

Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une coentreprise ou d'une entreprise associée devient égale ou supérieure aux intérêts du Groupe dans cette entité, le Groupe comptabilise sa quote-part de situation nette négative et le cas échéant, diminue la valeur des prêts à une société mise en équivalence du montant de cette situation nette négative.

Les plus-values latentes sur transactions entre le Groupe, ses coentreprises et ses entreprises associées sont éliminées à hauteur de la participation du Groupe dans ces dernières. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction aboutit à une perte de valeur sur cession d'actif.

Le profit qui découle des transactions « d'aval » réalisées avec une coentreprise ou une entreprise associée est déduit de la quote-part représentative de l'intérêt du Groupe dans le résultat de l'entreprise mise en équivalence.

Dans le compte de résultat la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence » comprend également l'impact des autres opérations liées aux entités mises en équivalence telles que, la constatation d'un profit ou d'une perte résultant d'une diminution du pourcentage d'intérêt, ou d'une dépréciation de titres et de prêts.

14.1 Participations dans les sociétés mises en équivalence

L'évolution du poste Titres mis en équivalence de l'état de la situation financière consolidée est présentée dans le tableau suivant :

(en millions €)	Participations dans des entreprises associées	Participations dans des coentreprises	Total des participations dans les entreprises mises en équivalence
Au 1^{er} janvier 2024 retraité ⁽³⁾	251	620	871
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	31	(70)	(39)
Pertes de valeur ⁽¹⁾	-	-	-
Distribution de dividendes	(10)	(8)	(18)
Effet des changements de périmètre et variation de pourcentage d'intérêts	(9)	(14)	(23)
Écart de conversion	1	32	33
Autres / reclassements ⁽²⁾	(14)	39	25
Au 31 décembre 2024 retraité ⁽³⁾	250	599	849
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	35	200	235
Pertes de valeur ⁽¹⁾	-	(126)	(126)
Distribution de dividendes	(7)	(101)	(108)
Effet des changements de périmètre et variation de pourcentage d'intérêts	2	(1)	1
Écart de conversion	(2)	(65)	(67)
Autres / reclassements ⁽²⁾	8	138	146
AU 31 DÉCEMBRE 2025	287	644	931

(1) Les Pertes de valeur et provisions liées aux participations dans les sociétés mises en équivalence sont incluses au compte de résultat sur la ligne « Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence ».

(2) Comprend essentiellement le reclassement des dépréciations des prêts et des provisions comptabilisées sur les participations dans les sociétés mises en équivalence dont la valeur est nulle.

(3) Reclassements des entités SIPH et SAPH de Participations dans des coentreprises à Participations dans des entreprises associées.

Le montant total des participations est composé majoritairement des sociétés TBC, Solesis et SIPH. Le solde des autres titres mis en équivalence est composé exclusivement de montants individuels de moindre importance.

La quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence et les pertes de valeur s'explique principalement par :

- TBC qui présente une quote-part de résultat net de 204 millions € compte tenu de la cession de l'activité Midas (note 3) ;
- Symbio, société spécialisée dans les systèmes de pile à hydrogène, qui enregistre une perte globale de 138 millions € dont 121 millions € au titre des prêts et des engagements pris suite à la décision de Stellantis d'arrêter ses activités liées à l'hydrogène (note 3).

14.2 Informations sur les principales entreprises associées et coentreprises

Le tableau ci-dessous présente les comptes résumés à 100 % des principales entités comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence :

(en millions €)	2025			2024		
	TBC	Solesis	SIPH	TBC retraité ⁽¹⁾	Solesis	SIPH
Pays	États-Unis	États-Unis	France	États-Unis	États-Unis	France
% d'intérêt	50 %	49 %	39,26 %	50 %	49 %	41,97 %
Ventes	2 348	109	704	2 676	109	610
EBITDA des secteurs	188	29	120	199	29	114
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	(107)	(7)	(26)	(110)	(16)	(28)
Autres produits et charges opérationnelles	451	(12)	(4)	(18)	(15)	-
Résultat financier	(23)	(9)	(5)	(60)	(10)	(1)
Impôts	(125)	-	(28)	(6)	-	(22)
RÉSULTAT NET	386	0	56	5	(12)	63
Actifs courants	1 447	49	313	1 650	49	264
■ dont trésorerie et équivalents de trésorerie	51	11	41	14	7	9
Actifs non courants	693	656	461	1 050	735	455
■ dont Goodwill	90	188	159	149	212	159
TOTAL ACTIFS	2 140	704	774	2 700	784	719
Passifs courants	921	121	130	1 249	133	142
■ dont passifs financiers courants	114	106	53	328	118	65
Passifs non courants	339	272	76	681	296	82
■ dont passifs financiers non courants	243	9	63	531	11	61
Capitaux propres	879	311	568	770	355	495
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	2 140	704	774	2 700	784	719
Quote part de l'actif net revenant au Groupe	440	152	176	385	174	154
Elimination du profit résultant des transactions d'aval	(23)	-	-	(39)	-	-
VALEUR DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	417	152	176	346	174	154

(1) Après revue des méthodes de présentation du revenu de la société TBC, les comptes de l'exercice 2024 ont été retraités. Ces retraitements n'ont pas d'incidence sur l'EBITDA des secteurs.

- TBC, coentreprise avec Sumitomo Corporation, a une activité de distribution de pneumatiques aux États-Unis. TBC a cédé le 16 juin 2025 son activité de prestation de service sous enseigne Midas à la société Mavis et réalise un gain de cession de 358 millions € (note 3). Par ailleurs, TBC a approuvé la distribution d'un dividende de 200 millions USD payé en juin 2025. La quote-part mise en équivalence de TBC comprise dans le résultat consolidé du Groupe (y compris l'élimination des transactions aval, nette d'impôts) est un profit de 204 millions € (2024 : profit de 10 millions €).
- Solesis, coentreprise avec Altaris, est un leader spécialisé dans les biomatériaux et composants pour le secteur médical. La quote-part de résultat mis en équivalence comprise dans le résultat consolidé du Groupe est à l'équilibre en 2025 (2024 : perte de 6 millions €). Les liquidités correspondant aux actions de préférences sont comptabilisées en actif non courant et s'élèvent à 264 millions €.
- SIPH est une entreprise associée qui détient et exploite des plantations d'hévéa en Afrique de l'Ouest. La quote-part du résultat mis en équivalence en 2025 est un profit de 21 millions € après déduction du résultat revenant aux minoritaires des filiales (2024 : profit de 19 millions €).

14.3 Information financière des participations dans les sociétés mises en équivalence

Les états financiers des entreprises mises en équivalence autres que TBC, Solesis et SIPH, qui ne sont pas individuellement significatives, comprennent les valeurs suivantes (données présentées à 100 %) :

(en millions €)	2025	2024
Actifs	1 724	1 779
Passifs	1 476	1 442
Ventes	2 261	1 856
Résultat net	(60)	(59)

14.4 Transactions avec les sociétés mises en équivalence (parties liées)

Les transactions et soldes entre les sociétés du Groupe d'une part et les coentreprises ou entreprises associées, d'autre part, sont détaillées ci-dessous :

(en millions €)	2025	2024
COMPTE DE RÉSULTAT		
Produits liés à la vente de produits ou de services	452	632
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(364)	(338)
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE		
Dettes financières	(8)	(7)
Dettes fournisseurs	(31)	(33)
Actifs financiers	262	444
Créances clients	281	253

NOTE 15 CAPITAUX PROPRES

PRINCIPES COMPTABLES

Capital social

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres.

Les coûts directement attribuables à une émission d'actions sont présentés en réduction de l'augmentation de capital, déduction faite de l'effet fiscal.

Les actions propres acquises sont présentées séparément dans les réserves. Leur coût d'acquisition, qui inclut les coûts directement attribuables, déduction faite de l'effet fiscal, est reconnu en déduction des capitaux propres. Si les actions propres sont revendues, le montant reçu est enregistré comme une augmentation des capitaux propres et le gain ou la perte résiduel est enregistré dans les réserves.

Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exception des actions acquises par le Groupe dans un but d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions en circulation afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions potentielles et dilutives.

15.1 Capital social et primes liées au capital

La variation du capital social et des primes liées au capital est détaillée dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2024	357	2 702	3 059
Émission d'actions	3	119	122
Annulation d'actions	(7)	(495)	(502)
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2024	353	2 326	2 679
Émission d'actions	2	86	89
Annulation d'actions	(11)	(656)	(668)
Autres	-	(9)	(9)
AU 31 DÉCEMBRE 2025	344	1 747	2 091

En 2025, les émissions d'actions représentant un montant de 89 millions € correspondent principalement aux actions émises le 28 octobre 2025 et réservées aux employés du Groupe dans le cadre du plan Bib'Action (note 8.2.2). Au 31 décembre 2025, 38 millions € ont été versés par les salariés et sont présentés sur la ligne « Augmentation de capital » du Tableau de flux de trésorerie consolidés. Le solde correspond pour 14 millions € à l'abondement du Groupe et pour 38 millions € à la part qui sera versée par les salariés en 2026.

La variation des actions en circulation est détaillée dans le tableau ci-dessous :

<i>(en nombre d'actions)</i>	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1^{er} janvier 2024	714 958 065	161	714 958 226
Émission d'actions	5 266 149	-	5 266 149
Rachat d'actions	-	(14 476 942)	(14 476 942)
Cession d'actions	-	-	-
Annulation d'actions	(14 477 103)	14 476 942	(161)
Autres	161	(161)	-
Au 31 décembre 2024	705 747 272	-	705 747 272
Émission d'actions	4 765 751	-	4 765 751
Rachat d'actions	-	(22 955 073)	(22 955 073)
Cession d'actions	-	35 673	35 673
Annulation d'actions	(22 919 400)	22 919 400	-
Autres	2 617	-	2 617
AU 31 DÉCEMBRE 2025	687 596 240	-	687 596 240

Le dividende payé aux actionnaires en 2025 au titre de l'exercice 2024 a été de 1,38€ par action. Il a été versé intégralement en espèces pour un montant net de 974 millions € (2024 : 961 millions €).

Le Président de la Gérance proposera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 1,38 € par action en 2026 au titre de l'exercice 2025.

15.2 Réserves

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2024	(521)	-	173	15 244	14 896
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(964)	(964)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	61	61 ⁽¹⁾
Rachat d'actions	-	(502)	-	-	502
Cession/annulation d'actions	-	502	-	-	(502)
Autres	-	-	-	(2)	(2)
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(905)	(905)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 884	1 884
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	(138)	(138)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	4	4
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	-	-	(44)	-	(44)
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	-	-	8	-	8
Autres	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	(36)	(134)	(170)
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur	-	-	(6)	-	(6)
Impact fiscal – Couvertures de flux de trésorerie	-	-	(1)	-	(1)
Variation des écarts de conversion	273	-	-	-	273
Autres	(39)	-	(2)	15	(26)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	234	-	(9)	15	240
Résultat global	234	-	(45)	1 765	1 954
Au 31 décembre 2024	(287)	-	128	16 105	15 946
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(977)	(977)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 6 et 8)	-	-	-	61	61
Rachat d'actions	-	(668)	-	-	(668)
Cession/annulation d'actions	-	668	-	-	668
Autres	-	-	-	(15)	(15)
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(931)	(931)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 665	1 665
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	202	202
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	(37)	(37)
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	-	-	8	-	8
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	-	-	5	-	5
Autres	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	13	165	178
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur	-	-	(4)	-	(4)
Impact fiscal – Couvertures de flux de trésorerie	-	-	1	-	1
Variation des écarts de conversion	(884)	-	-	-	(884)
Autres	-	-	-	9	9
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(884)	-	(3)	9	(878)
Résultat global	(884)	-	10	1 839	965
AU 31 DÉCEMBRE 2025	(1 171)	-	138	17 014	15 981

(1) La différence entre les 75 millions € de charges liées aux paiements sous forme d'actions (note 8) et les 61 millions € du tableau correspond à la part de l'abondement du plan Bib'action qui est comptabilisée en augmentation de capital.

Le Groupe a annoncé et mis en place deux programmes de rachat d'actions pour un total de 668 millions € taxes sur les transactions financières comprises au cours du second semestre 2025. Les actions rachetées ont été intégralement annulées avant la fin de l'exercice 2025.

15.3 Résultat par action

	Exercice 2025	Exercice 2024
Résultat net (<i>en millions €</i>), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1 665	1 884
■ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(3)	(3)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	1 662	1 882
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>en milliers d'actions</i>) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	704 018	709 850
■ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	9 075	7 110
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	713 093	716 960
RÉSULTAT PAR ACTION (<i>en €</i>)		
■ De base	2,36	2,65
■ Dilué	2,33	2,62

Au 31 décembre 2025, la Société n'a qu'un seul type d'actions potentielles et dilutives : les actions de performance (note 8.2.1).

Aucune transaction sur actions ayant un impact sur le nombre moyen pondéré d'actions entrant dans le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action n'a eu lieu après la clôture de l'exercice 2025.

NOTE 16 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS

16.1 Engagements conditionnels

16.1.1 Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2025, s'élèvent à 283 millions € (dont 246 millions € devraient être livrés en 2026).

Par ailleurs, Michelin a conclu des accords en vue d'acquérir Cooley Group, spécialiste des tissus enduits industriels, et Tex Tech Industries, concepteur et fabricant de textiles et tissus spécialisés pour un montant global de 637 millions €. La prise de contrôle de Cooley Group a été finalisée le 22 janvier 2026 et celle de Tex Tech Industrie sera finalisée au cours de l'exercice 2026, sous réserve des ajustements habituels et des autorisations de contrôle des fusions dans les juridictions concernées. Ces transactions seront entièrement financées par la trésorerie disponible.

16.1.2 Engagements à l'égard des coentreprises

La valeur au 31 décembre 2025 des garanties données par le Groupe à Symbio s'élève à 26 millions d'euros.

16.1.3 Autres engagements

Le Groupe a de multiples engagements d'achats portant sur les marchandises et les services. Ces engagements reposent principalement sur les prévisions d'activité du premier semestre 2026. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

16.2 Éventualités

16.2.1 Michelin Pension Trust Limited et Fenner Pension Scheme Trustee Limited

Dans le cadre du *Pensions Act 2004* au Royaume-Uni, des plans de contributions pluriannuelles aux fonds de pension britanniques, *Recovery Plan*, sont établis entre les entités locales et leur fonds de pension. Afin de limiter le montant des contributions, le Groupe a émis des garanties envers les fonds de pension pour couvrir les éventuelles contributions que devraient faire ses filiales.

Les derniers calculs des *Recovery Plan*, ont été réalisés au 31 mars 2023 et les prochains seront réalisés au 31 mars 2026.

Le montant de la garantie accordée est égal à la différence, si elle est positive, entre la valeur actualisée des contributions futures et le montant de la provision enregistrée dans les comptes. Au 31 décembre 2025, les plans sont en buy-in et en surplus donc il n'y a pas de contributions futures. En conséquence, les montants des garanties envers le Michelin Pensions Trust Limited et le Fenner Pension Scheme Trustee Limited sont nuls à la date de clôture.

Pour Michelin Pensions Trust Limited, les contributions sont payables au plan si le plan est sous-financé ou sur un compte séquestre si le plan est surfinancé

16.2.2 Autres éventualités

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les sociétés du Groupe peuvent être engagées dans des procédures administratives, des litiges et des plaintes. Bien que des provisions aient été constituées pour les risques avérés et qui donneront probablement lieu à une sortie de trésorerie, il existe des incertitudes sur certaines procédures, litiges et plaintes.

La Commission Européenne a ouvert en janvier 2024 une enquête de concurrence dans le secteur du pneumatique en Europe. Michelin est l'un des manufacturiers concernés par cette procédure. En 2024, des « Class actions » ont été constituées aux États-Unis et au Canada et sont la conséquence directe de cette enquête. Le Groupe a toutefois introduit un recours en annulation de la décision ayant autorisé l'inspection auprès du Tribunal de l'Union européenne en avril 2024. Par décision du 9 juillet 2025, le

tribunal a partiellement annulé la décision d'inspection de la Commission européenne en réduisant sa période d'investigation.

Pour rappel, le Groupe déploie une politique de stricte conformité avec le droit de la concurrence pour toutes ses activités et dans tous les pays où il opère. La Commission, dans sa communication publique, a précisé que l'ouverture de cette enquête ne préjuge en rien de la culpabilité des parties. Michelin réitère également son attachement à la présomption d'innocence. Aucune provision n'a été constatée au 31 décembre 2025.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa trésorerie.

16.3 Actifs en garantie

16.3.1 Immobilisations corporelles

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 33 millions € ont été données en garantie de passifs financiers (2024 : 33 millions €).

16.3.2 Actifs financiers

Le compte séquestre lié au plan de pension au Royaume-Uni, dont le solde est de 16 millions € (2024 : 4 millions €), est nanti en faveur du plan et n'est donc pas librement disponible (note 9.4).

Des prêts et dépôts d'un montant de 9 millions € (2024 : 40 millions €) servent à garantir des dettes financières (note 9.5).

16.3.3 Créances commerciales

Le Groupe gère un programme dans le cadre desquels certaines filiales nord-américaines ont cédé des participations dans leurs portefeuilles de créances commerciales éligibles. Le financement maximum de ces programmes est plafonné à 424 millions € (2024 : 492 millions €). Dans la mesure où le Groupe a conservé en substance l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété des créances, les participations dans les portefeuilles de créances commerciales vendues par ses

filiales nord-américaines n'ont pas été sorties de l'état de la situation financière consolidée. Aucun financement n'a été reçu des établissements financiers au 31 décembre 2025 au titre de ce programme. En 2024, 15 millions € avaient été reçus et comptabilisés en emprunts auprès des établissements financiers et autres (note 9.3) au titre du programme européen de cession de créances qui a pris fin en novembre 2025.

NOTE 17 INSTRUMENTS DÉRIVÉS, GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS

17.1 Instruments dérivés

PRINCIPES COMPTABLES

Instruments financiers dérivés

Des instruments financiers dérivés sont utilisés dans le but de gérer les expositions aux risques financiers.

Tous les dérivés sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur : initialement à la date de souscription du contrat et ultérieurement lors de chaque clôture. Le traitement des gains ou pertes de réévaluation dépend de la désignation ou non du dérivé comme instrument de couverture, et, si tel est le cas, de la nature de l'élément couvert selon la politique de couverture ci-après.

Les variations de juste valeur des dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont comptabilisées en résultat financier durant la période à laquelle elles se rapportent.

Les justes valeurs sont basées sur les valeurs de marché pour les instruments cotés.

Pour les instruments non cotés, les justes valeurs sont basées sur des modèles mathématiques, tels que les modèles de valorisation d'options ou des méthodes d'actualisation des flux de trésorerie. Ces modèles intègrent des données de marché.

Les dérivés incorporés sont comptabilisés de manière séparée dès lors qu'ils ne sont pas étroitement liés au contrat hôte.

Couverture

Certains instruments financiers dérivés peuvent répondre aux critères de comptabilité de couverture et être considérés comme :

- des instruments de couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé (couverture de juste valeur) ;
- des instruments de couverture de transactions prévues hautement probables (couverture de flux de trésorerie).

Au début de la couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que les objectifs et stratégies de gestion des risques. Tant au début que durant la couverture, le Groupe documente aussi l'évaluation de son efficacité à compenser les variations de juste valeur des éléments couverts.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées différemment selon le type de couverture.

Les couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont comptabilisées en résultat financier, parallèlement aux variations de juste valeur des éléments couverts, pour la partie se rapportant au risque couvert.

Les couvertures de flux de trésorerie

La partie efficace des variations de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée dans les autres réserves. Le gain ou la perte qui se rapporte à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat opérationnel (couvertures d'énergie et de matières premières) ou en résultat financier (couvertures de taux d'intérêt et de change).

L'efficacité de la couverture est déterminée dès le début de la relation de couverture et par le biais d'évaluations prospectives périodiques de l'efficacité afin de garantir l'existence d'une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture. Ces relations de couverture peuvent dégager de l'inefficacité si le calendrier de l'opération prévue change par rapport à l'estimation initiale.

Lorsque des options sont utilisées pour couvrir des transactions futures, le Groupe désigne uniquement les changements de valeur intrinsèque de l'option comme instrument de couverture. Les variations de valeur intrinsèque et de valeur temps en relation avec l'élément couvert (coût de couverture « *aligned time value* ») sont comptabilisées dans les autres réserves.

Pour les contrats à terme utilisés pour couvrir des transactions futures, le Groupe désigne l'ensemble des variations de juste valeur (incluant les points de terme) comme instrument de couverture. Ces variations de juste valeur sont enregistrées dans les autres réserves.

Pour les contrats à terme contingents utilisés pour couvrir des transactions futures, l'instrument est qualifié de couverture de flux de trésorerie dès lors que le caractère hautement probable de l'opération sous-jacente a été démontré.

Les montants accumulés dans les autres réserves sont repris en résultat sur la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat, de la manière suivante :

- lorsque l'élément couvert est un actif non-financier (par exemple une participation ou un stock), les gains ou pertes différés, tout comme les gains ou pertes différés de la valeur temps de l'option ou des points de terme des contrats à terme, sont inclus dans le coût initial de l'actif ;

- les gains ou les pertes qui découlent de la couverture de taux d'intérêts sont reconnus en résultat financier en même temps que les intérêts sur les emprunts qui sont couverts ;
- les gains ou les pertes qui découlent des couvertures d'énergie et de matières premières sont reconnus en résultat opérationnel en même temps que les sous-jacents couverts.

Lors de la cession ou de l'échéance d'un instrument de couverture, ou dès lors qu'un instrument de couverture ne remplit plus les critères requis pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le montant accumulé dans les autres réserves à cette date est immédiatement comptabilisé en résultat.

Dérivés non qualifiés en comptabilité de couverture

Les autres instruments financiers dérivés, bien qu'offrant une couverture économique efficace au regard de la politique financière du Groupe, ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture ou n'ont pas été assimilés à des instruments de couverture selon la politique concernant les instruments financiers dérivés ci-dessus. Les variations de valeurs de marché de ces dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat financier. Par exemple, les dérivés de change utilisés dans le but de couvrir l'exposition au risque de change des actifs et passifs financiers constatés dans l'état de la situation financière consolidée ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture.

17.1.1 Synthèse des instruments dérivés

Dérivés actifs

(en millions €)	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	64	58	122	42	18	60
Dérivés de taux	-	1	1	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	64	59	123	42	18	60
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de change	-	-	-	-	-	-
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	1	1
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	-	1	1	-	1	1
TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS	64	60	124	42	19	61

Le Groupe détient de la trésorerie en garantie du risque de contrepartie lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant reçu est de 69 millions € au 31 décembre 2025 (2024 : 7 millions €).

Dérivés passifs

(en millions €)	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	11	4	15	33	35	68
Dérivés de taux	-	1	1	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	11	5	16	33	36	69
Dérivés de taux	-	16	16	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	16	16	-	-	-
Dérivés de change	3	-	3	-	1	1
Dérivés de taux	1	-	1	-	-	-
Autres	4	3	7	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	7	3	11	-	1	1
TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS	18	24	43	33	37	70

Le Groupe octroie de la trésorerie en garantie du risque de contrepartie lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant transféré est de 9 millions € au 31 décembre 2025 (2024 : 40 millions €).

17.1.2 Montants contractuels des dérivés

Les montants contractuels des dérivés sont présentés ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	7 372	1 048	8 421	4 629	1 295	5 924
Dérivés de taux	145	550	696	152	102	254
Autres	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	7 518	1 598	9 116	4 781	1 397	6 178
Dérivés de taux	-	1 026	1 026	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	1 026	1 026	-	-	-
Dérivés de change	219	-	219	3	77	80
Dérivés de taux	-	776	776	-	-	-
Autres	23	30	53	4	15	19
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	243	806	1 049	7	92	99
TOTAL	7 760	3 431	11 191	4 788	1 489	6 277

17.1.3 Comptabilité de couverture

La synthèse des informations financières relatives à la comptabilité de couverture est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Montant nominal de l'instrument de couverture	Valeur comptable de l'instrument de couverture actif/(passif)	Réserve de couverture de flux de trésorerie	Montant reconnu en résultat	Ligne du compte de résultat impactée
DÉRIVÉS QUALIFIÉS D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR					
Swaps de taux d'intérêt	1 026	(16)	-	1	Coût de l'endettement net
DÉRIVÉS QUALIFIÉS D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE					
Risque de prix énergie et matières premières – contrats à terme	53	(7)	(7)	-	Résultat opérationnel
Swaps de taux d'intérêt	776	-	(12)	(3)	Coût de l'endettement net
Risque de change sur matières premières	3	-	-	-	Résultat opérationnel
Contrats de change à terme sur opérations d'acquisition ou de cession en monnaie étrangère	217	(3)	(3)	1	Autres charges et produits opérationnels
INSTRUMENTS DÉRIVÉS À COURT TERME ET LONG TERME	2 075	(25)	(22)	(3)	

En 2025, le Groupe est entré dans des swaps de taux d'intérêt d'un nominal total de 1 milliard € pour couvrir certaines de ses obligations (note 9.3). Ces swaps, qui échangent du taux fixe contre du taux variable (ESTR), répondent aux critères de qualification d'instruments de couverture de juste valeur. Au 31 décembre 2025, la juste valeur de ces swaps reconnue au bilan est un passif de 16 millions € et un produit d'intérêts de 1 million € a été comptabilisé.

Les capitaux propres comprennent les gains ou pertes liés aux opérations de couvertures de flux de trésorerie dans les autres réserves (note 15). Les montants sont ensuite transférés dans le coût initial d'un actif non financier ou dans le compte de

résultat. Au 31 décembre 2025, ces réserves s'élèvent à (22) millions € et comprennent principalement :

- des opérations de pré-couverture de taux sur les émissions obligataires pour un montant de (14) millions € (note 9.3). Ces montants sont transférés au compte de résultat lorsque les intérêts sont comptabilisés au compte de résultat ;
- des opérations de couverture de taux visant à échanger du taux variable (ESTR) contre du taux fixe, pour un montant de 2 millions € ;
- des opérations de couverture afin de diminuer la volatilité de ses coûts d'approvisionnement en énergie et en matières premières, pour un montant de (7) millions € (note 17.2.7).

17.2 Gestion des risques financiers

17.2.1 Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité du département des Affaires Financières, tant au niveau de chaque société que de chaque Région, et au niveau du Groupe. Ce département est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des Régions sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les centres de trésorerie régionaux. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de

missions d'audit interne afin de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le Comité, présidé par un Gérant, se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

17.2.2 Gestion du risque de change

Risques de change

FACTEURS DE RISQUE

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change dans l'exercice de ses activités. Le Groupe est à cet effet exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte la Société et ses filiales lorsque des éléments monétaires de l'état de la situation financière consolidée (principalement la trésorerie, les créances ou les dettes opérationnelles et financières) sont libellés en devises étrangères. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de recouvrement ou de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements du Groupe dans l'actif net en monnaies étrangères de ses filiales. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change lorsque l'actif net de chacune de ses filiales est converti en euros durant le processus de consolidation.

Lors de certaines opérations le Groupe est confronté à des expositions de change non reconnues dans la comptabilité mais qui peuvent avoir un impact important sur la trésorerie du Groupe. Il s'agit de transactions futures comme le versement de dividendes et les augmentations de capital internes au Groupe, ou encore des acquisitions ou cessions de sociétés. Dans ce cas, le Groupe peut mettre en place une couverture de son risque de change économique.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Risque de change transactionnel

Le risque de change transactionnel est suivi localement par la Société et ses filiales.

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la Compagnie Financière Michelin Suisse SA, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La Compagnie Financière Michelin Suisse SA calcule à son tour sa propre exposition nette et la couvre auprès de ses banques. Les

instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme. La partie structurelle de l'exposition est couverte avec des instruments long terme (échéance à 4 ans au maximum) et la partie opérationnelle avec des instruments court terme (en général échéance inférieure ou égale à trois mois). Le pilotage du risque de change et sa couverture reposent sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Le résultat de change transactionnel fait l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

Risque de change de conversion

Le Groupe ne gère pas ce risque de manière active avec des instruments financiers dérivés.

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

Risque de change économique

Le risque est couvert dès que la transaction est hautement probable, et à partir de certains seuils déterminés par la politique de gestion des risques du Groupe, validée par le Comité des Risques Financiers. Les instruments utilisés sont principalement des options de change et des contrats de change à terme contingents.

Risques de change - données quantitatives et qualitatives

Risque de change transactionnel

Le tableau ci-dessous montre les positions nettes des couvertures de change :

(en millions €)	31 décembre 2025					31 décembre 2024				
	EUR	USD	THB	CAD	Autres	EUR	USD	THB	GBP	Autres
Couvertures	254	(2 869)	(589)	(375)	(321)	141	(3 270)	(540)	(400)	(298)

Les autres devises comprennent principalement des couvertures de change en GBP, AUD et CNY en 2025, et en CAD, AUD et CNY en 2024.

Une variation défavorable de 1 % du taux de change des devises détaillées ci-dessus par rapport à l'euro ne représenterait pas un impact significatif dans le compte de résultat consolidé. Cette relative insensibilité au risque de change transactionnel correspond bien à l'objectif décrit dans les dispositifs de gestion du risque de change transactionnel.

Du fait des faibles volumes de dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie (note 17.1.1), la sensibilité des capitaux propres au risque de change n'est pas significative.

Risque de change de conversion

La répartition par devise des capitaux propres est donnée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
EUR	9 409	8 721
USD	4 466	5 060
GBP	1 025	1 138
CNY	791	1 090
BRL	756	827
THB	759	853
CAD	339	397
AUD	153	154
Autres	379	394
TOTAL	18 076	18 634

17.2.3 Gestion du risque de taux d'intérêt

Risques de taux

FACTEURS DE RISQUE

Le compte de résultat du Groupe peut être influencé par le risque de taux. Des variations défavorables de taux d'intérêt peuvent ainsi avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe. En raison de son endettement net, le Groupe est exposé à l'évolution des taux sur la partie de son endettement à taux

variable. Un risque d'opportunité peut naître aussi d'une baisse des taux d'intérêt lorsqu'une part trop importante de l'endettement est à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt peut également s'apprécier au regard des placements financiers et de leurs conditions de rémunération.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits « vanille » (swaps de taux principalement).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe, le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette.

Risques de taux - Données quantitatives et qualitatives

L'endettement net au 31 décembre 2025 par type de couverture et par devise est détaillé comme suit :

(en millions €)	Endettement net avant gestion			Couvertures de change	Endettement net après couvertures de change avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
	Fixe	Variable	Total		Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
USD	248	54	302	2 186	248	2 240	2 488	1 095	(1 095)	1 343	1 145	2 488
THB	46	(11)	36	376	46	365	412	194	(194)	240	171	412
CAD	22	140	161	191	22	330	352	144	(144)	166	186	352
GBP	44	(4)	40	230	44	226	270	47	(47)	91	179	270
AUD	32	(19)	13	200	32	181	213	69	(69)	101	112	213
EUR	5 007	(3 226)	1 781	(3 628)	5 007	(6 854)	(1 847)	(350)	350	4 657	(6 504)	(1 847)
Autres monnaies	105	(6)	99	446	105	439	545	132	(132)	237	308	545
Total avant dérivés	5 505	(3 072)	2 433	-	5 505	(3 072)	2 433	1 332	(1 332)	6 836	(4 403)	2 433
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			(87)				(87)					(87)
ENDETTEMENT NET (NOTE 9.3)			2 345				2 345					2 345

Les principaux taux de référence auxquels le Groupe est exposé sont l'Euribor, l'ESTR et le SOFR.

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2025 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions €)	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	Effet juste valeur			Total
		dans le compte de résultat ⁽¹⁾	dans les autres éléments du résultat global ⁽²⁾	non comptabilisé ⁽³⁾	
Une diminution de 1 point	(44)	(21)	(16)	(213)	(250)
Une augmentation de 1 point	44	20	16	213	249

(1) La politique de gestion du risque de taux du Groupe vise à couvrir des flux de trésorerie futurs parfaitement identifiés. Cependant les règles IFRS ne permettent pas que certains instruments dérivés soient qualifiés en comptabilité de couverture. Pour cette raison, une partie des instruments dérivés n'est pas enregistrée en comptabilité de couverture mais est comptabilisée à la juste valeur via le compte de résultat.

(2) Pour les dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie.

(3) Certains effets juste valeur ne sont pas comptabilisés car calculés sur des composantes de l'endettement net évaluées au coût amorti.

17.2.4 Gestion du risque de liquidité

Risques de liquidité

FACTEURS DE RISQUE

La liquidité se définit par la capacité du Groupe à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante et à trouver de nouvelles sources de financements stables de manière à assurer continuellement l'équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Dans le cadre de son exploitation, le

Groupe est ainsi exposé au risque d'insuffisance de liquidités pour financer ses activités et assurer les investissements nécessaires à sa croissance. Le Groupe doit donc s'assurer de la maîtrise permanente de ses disponibilités de trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux via des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de titres négociables à court terme et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holdings financières du Groupe.

Hors contraintes ou opportunités particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon le modèle suivant :

- *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- lignes de crédit et emprunts intragroupes pour les besoins à moyen et long terme.

Pour les sociétés qui ne sont pas dans le *cash pooling*, les moyens de financement à court terme sont sous la responsabilité des trésoreries locales.

Le pilotage du risque de liquidité repose aussi sur un système de prévision des besoins de financement à court, moyen et long terme, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe veille à négocier des contrats financiers sans clause de type covenants, ratios ou *material adverse change* limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit. À la date de clôture, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit. En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs.

Risque liquidité - Données quantitatives et qualitatives

Au 31 décembre 2025, l'échéancier des paiements liés aux dettes financières (intérêts inclus) ainsi que l'échéancier des lignes de crédit confirmées non tirées se présentent de la manière suivante :

(en millions €)	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032 et au-delà
Obligations	92	389	586	87	1 076	552	2 893
Titres négociables à court terme	296	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	319	37	42	38	38	30	36
Dettes liées aux contrats de location	298	220	162	114	83	65	232
Instruments dérivés	(49)	(26)	(24)	(1)	(2)	1	15
ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS LIÉS AUX DETTES FINANCIÈRES	956	620	766	238	1 195	648	3 176
LIGNES DE CRÉDIT NON TIRÉES ET CONFIRMÉES À PLUS D'UN AN	2 500						

Ce tableau indique les nominaux plus les intérêts de la dette selon leur date de paiement, tels que projetés avec les données de marché à la date de clôture (les intérêts sont

estimés dans chaque devise sur la base des taux de marché et convertis en euros aux cours de clôture). Les montants ainsi affichés ne sont pas actualisés.

Le 23 mai 2022, l'accord portant sur les lignes de crédit syndiquées de 2 500 millions € a fait l'objet d'un avenant. Le nouvel accord prévoyait notamment une nouvelle maturité de cinq ans (2027), assortie de deux options d'extension d'un an à la main des prêteurs. Ces options d'extension ont été exercées en 2023 et 2024, portant la maturité des lignes à 2029.

Au 31 décembre 2025, le Groupe estime qu'il dispose de sources de financement suffisantes pour assurer le bon déroulement de son activité :

- 3 877 millions € de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 290 millions € d'actifs financiers de gestion de trésorerie ;

- un programme de titres négociables à court terme (*NEU CP*) de 2 500 millions €, tiré à hauteur de 250 millions € au 31 décembre 2025 ;
- un programme de titres négociables à court terme (*US CP*) de 594 millions € (700 millions USD), tiré à hauteur de 42 millions € (50 millions USD) au 31 décembre 2025 ;
- un programme de cession de créances commerciales de 424 millions € (500 millions USD) pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, non tiré au 31 décembre 2025 ;
- 2 500 millions € de lignes de crédit non tirées confirmées.

17.2.5 Gestion du risque de contrepartie

Risque de contrepartie

FACTEURS DE RISQUE

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre des contrats et instruments financiers qu'il souscrit, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le faire. Le risque de contrepartie peut se traduire par une perte de valeur ou par une perte de liquidité. Le Groupe est exposé à une perte de valeur dans le cadre du

placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de valeurs mobilières de placement, de créances financières, de produits dérivés, de garanties ou cautions reçues. Il est exposé à une perte de liquidité sur les encours de lignes de crédit confirmées non utilisées.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux autres risques naturellement associés à l'activité de l'Entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures. Ces valeurs et leur répartition par banque sont suivies de manière hebdomadaire par la Trésorerie du Groupe et revues mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

Afin de limiter le risque de contrepartie sur ses dérivés, le Groupe procède à des échanges de collatéral avec ses principaux établissements bancaires.

Risque de contrepartie - Données quantitatives et qualitatives

Au 31 décembre 2025, 58 % de la trésorerie (y compris les actifs financiers de gestion de trésorerie et les actifs financiers de garantie) est placée dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant ainsi une diversification du risque de contrepartie. Le reste est placé

en direct auprès de groupes bancaires internationaux qui répondent aux critères de gestion du risque de contrepartie du Groupe.

Par ailleurs, l'essentiel des instruments dérivés du Groupe est traité avec ces mêmes groupes bancaires.

17.2.6 Gestion du risque de crédit

Risque de crédit

FACTEURS DE RISQUE

Le risque de crédit peut se matérialiser lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients, peut entraîner un non-

remboursement des sommes dues et par conséquent influencer négativement le compte de résultat et les flux de trésorerie du Groupe.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du Crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et est

également responsable de la gestion des créances commerciales et de leur recouvrement (avec l'équipe *Service to customer*). Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque Région.

Risque de crédit - Données quantitatives et qualitatives

Au 31 décembre 2025, les soldes nets des dix clients les plus importants s'élèvent à 600 millions € (2024 : 410 millions €). Cinq de ces clients sont établis en Amérique du Nord, quatre en Europe et un en Asie et Océanie. À la même date, 86 clients (2024 : 97) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €.

45 de ces clients sont établis en Europe, 28 en Amérique du Nord, 6 en Asie et Océanie, 1 en Amérique du Sud, 4 en Afrique, Inde, Moyen-Orient et 2 en Amérique Centrale. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2025, les pertes sur clients s'élèvent à 0,11 % des ventes (2024 : 0,06 %).

17.2.7 Dérivés d'énergie et de matières premières

Les activités du Groupe l'exposent à la volatilité des prix de l'énergie et des matières premières. Au cours de l'année, le Groupe a conclu des accords et mis en place des instruments financiers de couverture afin de diminuer la volatilité de ses coûts d'approvisionnement en énergie et en matières premières (note 17.1.2).

Pour l'énergie, les instruments dérivés mis en place ont un nominal de 49 millions € au 31 décembre 2025 et leur juste valeur au bilan est un passif de 7 millions €. Leurs échéances s'étalent de 2026 à 2030.

Pour les autres matières premières, le groupe n'avait en 2025 aucun contrat significatif de couverture.

17.2.8 Gestion du risque sur actions

Risque sur actions

FACTEURS DE RISQUE

Le Groupe investit dans des sociétés non contrôlées dont la valeur totale fluctue notamment en fonction de l'évolution des marchés boursiers mondiaux, de la valorisation des secteurs d'activité respectifs auxquels ces sociétés appartiennent et des données économiques et financières propres à chacune de ces sociétés.

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le Comité des Participations du Groupe, auquel participent les Directions Financière, Juridique, Fusions-Acquisitions et Stratégie, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des investissements dans des sociétés non

contrôlées. À ce titre, il effectue annuellement une revue des participations pour examiner le niveau des risques et l'évolution des résultats au regard des objectifs défini.

Risque sur actions - Données quantitatives et qualitatives

Le risque sur actions est le risque de variation de valeur lié à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus.

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Valeur dans l'état de la situation financière consolidée (note 9.4)	373	373
SENSIBILITÉ DES CAPITAUX PROPRES À UNE VARIATION DÉFAVORABLE DE 10 % DU COURS DES TITRES DÉTENUS	(31)	(30)

17.2.9 Risque sur le capital

L'objectif du Groupe, en matière de gestion du capital, est d'assurer sa capacité à poursuivre et à développer son exploitation afin de pouvoir rémunérer ses actionnaires ainsi que les autres parties prenantes.

Le Groupe utilise le ratio d'endettement net comme indicateur. Ce ratio correspond à l'endettement net divisé par les capitaux propres.

(en millions €)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Endettement net (note 9.3)	2 345	3 112
Capitaux propres	18 076	18 634
RATIO D'ENDETTEMENT NET	0,13	0,17

17.3 Classification et niveaux de juste valeur des actifs et passifs financiers

PRINCIPES COMPTABLES

Juste valeur des instruments financiers

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- niveau 1 : l'instrument est coté sur un marché actif. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de l'arrêté de l'état de la situation financière consolidée. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, de groupes industriels, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. La cotation utilisée pour les actifs financiers du Groupe est le cours d'achat (*bid*). Ces instruments, principalement la trésorerie et les investissements en actions non consolidés cotés, sont classés en niveau 1 ;
- niveau 2 : l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix). La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du Groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur des instruments sont observables, ces instruments, principalement des actifs de gestion de trésorerie et des instruments dérivés, sont classés en niveau 2 ;

- niveau 3 : l'évaluation s'appuie sur des données non observables. Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument, principalement les investissements en actions non consolidés non cotés, est classé en niveau 3.

Les techniques d'évaluation utilisées pour évaluer, généralement en interne, les instruments financiers comprennent :

- les cotations de marché ou de courtiers pour des instruments similaires (niveau 1) ;
- la juste valeur des swaps de taux d'intérêt calculée en interne comme étant la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, basée sur des courbes de taux observables (niveau 2) ; et
- la juste valeur d'un contrat de change à terme déterminée en interne en utilisant le taux de change spot au jour de l'arrêté de l'état de la situation financière consolidée, appliqué aux flux de trésorerie futurs actualisés (niveau 2).

D'autres techniques, telles que l'analyse des flux de trésorerie escomptés, sont utilisées en interne pour déterminer la juste valeur des autres instruments financiers (niveau 3).

Le Groupe évalue le risque de contrepartie inclus dans la juste valeur de ses dérivés de gré à gré qui ne font pas l'objet d'échanges de collatéral. Le Groupe prend en compte l'effet de son exposition au risque de crédit de la contrepartie ou l'exposition de cette dernière au risque de crédit du Groupe. L'évaluation est basée sur les flux de trésorerie actualisés en prenant un taux incluant le risque de crédit de la contrepartie pour les dérivés long terme ne faisant l'objet d'aucun échange de collatéral.

17.3.1 Classification des actifs financiers

Les actifs financiers du Groupe ont été classés dans les catégories « Juste valeur par résultat », « Juste valeur par autres éléments du résultat global » et « Coût amorti » de la manière suivante au 31 décembre 2025 :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total 2025
Créances commerciales	-	-	3 459	3 459
Actifs financiers à court terme	74	-	297	371
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 701	-	1 176	3 877
Actifs financiers à long terme	345	373	314	1 032
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	3 120	373	5 246	8 739

Les actifs financiers non courants à la juste valeur par résultat concernent principalement les actions préférentielles Solesis.

Le Groupe comptabilise ses investissements en actions non consolidées à la juste valeur par autres éléments du résultat global (note 9.4).

17.3.2 Hiérarchie de juste valeur

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs et passifs du Groupe évalués à la juste valeur au 31 décembre 2025 et 2024 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2025
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 701	-	-	2 701
Actifs financiers à court terme (y.c. instruments dérivés)	9	64	-	74
Actifs financiers à long terme (y.c. instruments dérivés)	39	321	359	719
TOTAL ACTIF	2 750	385	359	3 493
Instruments dérivés	-	36	-	36
TOTAL PASSIF	-	36	-	36

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 889	-	-	2 889
Actifs financiers à court terme (y.c. instruments dérivés)	40	42	-	82
Actifs financiers à long terme (y.c. instruments dérivés)	31	301	356	688
TOTAL ACTIF	2 960	343	356	3 659
Instruments dérivés	-	70	-	70
TOTAL PASSIF	-	70	-	70

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours de ces deux exercices.

Le tableau ci-dessous présente les changements intervenus au cours de l'année 2025 sur le niveau 3 :

(en millions €)	
Au 1^{er} janvier 2025	356
Acquisitions	7
Sorties	(2)
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	11
Autres	(13)
AU 31 DÉCEMBRE 2025	359

NOTE 18 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES**Organes de direction et de contrôle**

Le montant versé à M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2025 au titre de 2024, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 1,2 millions € (en 2024 au titre de 2023 : 1,7 million €). Une rémunération de 1,5 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Président de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2024 : 1,5 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,3 million € (2024 : 0,3 million €). Par ailleurs, une charge de 1,0 million € (2024 : 1,1 million €), relative aux actions de performance attribuées à M. Florent Menegaux au titre des exercices postérieurs à 2020, a été enregistrée durant l'année dans les comptes de la Société.

Une rémunération de 1,9 millions € (charges sociales comprises) a été versée en 2025 à M. Yves Chapot en sa qualité de Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (2024 : 2,4 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,6 million € (2024 : 0,5 million €). Une provision d'un montant de 0,6 million €, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au titre des droits acquis dans le cadre de la rémunération variable annuelle. Par ailleurs, une charge de 0,6 million € (2024 : 0,7 million €), relative aux actions de performance attribuées à M. Yves Chapot au titre des exercices postérieurs à 2020, a été enregistrée durant l'année dans les comptes de la Société.

Les membres du Comité Exécutif du Groupe sont, au 31 décembre 2025, au nombre de neuf (2024 : neuf membres). Les frais de personnel du Comité Exécutif du Groupe se décomposent de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	Exercice 2025	Exercice 2024
Avantages à court terme et indemnités de fin de contrat de travail	9,9	14,2
Avantages postérieurs à l'emploi	2,1	2,2
Paievements en actions	1,7	1,8
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE	13,7	18,1

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2025 dans le cadre de leur mandat 1,2 million € de rémunération dont 0,9 million € au titre de l'exercice 2024.

NOTE 19 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 22 janvier 2026, Michelin a finalisé la prise de contrôle de Cooley Group, spécialiste des tissus enduits industriels suite à l'obtention des autorisations de contrôle des fusions dans les juridictions concernées.

Le 3 février 2026, Michelin a annoncé l'acquisition de Flexitallic afin de renforcer son leadership dans le domaine des joints. Basé à Houston, au Texas, Flexitallic est un leader mondial dans le domaine des joints de haute performance pour des secteurs critiques tels que l'énergie et l'industrie chimique. La transaction devrait être finalisée au premier semestre 2026, sous réserve des ajustements habituels et de l'autorisation de contrôle des fusions.

NOTE 20 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les pays sont présentés en fonction de leur affectation aux secteurs géographiques du Groupe.

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
EUROPE				
ALLEMAGNE				
Michelin Reifenwerke AG & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien	Méthode globale	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100
Euromaster GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100
Euromaster Reifenservice Deutschland GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100
Advantico GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	60
Michelin Deutschland GmbH	Méthode globale	Karlsruhe	Financière	100
PTG Reifendruckregelsysteme GmbH	Méthode globale	Neuss	Commerciale	100
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen AG & Co. OHG	Méthode globale	Karlsruhe	Financière	100
Ihle Tires GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100
Tirecorp GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100
ProServ Produktionsservice und Personaldienste GmbH	Mise en équivalence	Karlsruhe	Diverse	35
Dichtelemente Hallite GmbH	Méthode globale	Hambourg	Industrielle & commerciale	100
Camso Deutschland GmbH	Méthode globale	Duisbourg	Commerciale	100
Masternaut GmbH	Méthode globale	Munich	Commerciale	100
AUTRICHE				
Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Méthode globale	Vienne	Diverse	100
Euromaster Reifenservice GmbH	Méthode globale	Vienne	Commerciale	100
Camso Austria GmbH	Méthode globale	Korneubourg	Commerciale	100
BELGIQUE				
Michelin Belux SA	Méthode globale	Zellik	Commerciale	100
Michelin R&D Belgium NV	Méthode globale	Gand	Financière	100
Eurowheel BVBA	Méthode globale	Herenthout	Industrielle	100
ITC International Tire NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	100
Industrial International Tire Company NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	100
Pennel & Flippo	Méthode globale	Mouscron	Financière	100
BULGARIE				
Michelin Bulgaria EOOD	Méthode globale	Sofia	Diverse	100
CROATIE				
Michelin Hrvatska d.o.o.	Méthode globale	Zagreb	Commerciale	100
DANEMARK				
Michelin Gummi Compagni A/S	Méthode globale	Frederiksberg	Diverse	100
ESPAGNE				
Michelin España Portugal, SA	Méthode globale	Valladolid	Industrielle & commerciale	99,81
Euromaster Automoción y Servicios, SA	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100
Nex Tyres, SL	Méthode globale	Lleida	Commerciale	50
Lehigh Spain, SL	Méthode globale	Barcelone	Diverse	100
Servicios y Asistencia OK24, SL	Méthode globale	Madrid	Commerciale	51
Fundación Michelin España Portugal	Méthode globale	Valladolid	Diverse	99,81
Rodi Metro, SL	Mise en équivalence	Lleida	Diverse	20
Fenner Dunlop, SL	Méthode globale	Esparreguera	Industrielle & commerciale	100
Masternaut Iberica, SL	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
ESTONIE				
Technobalt Eesti OÜ	Méthode globale	Peetri	Industrielle & commerciale	100
FINLANDE				
Oy Suomen Michelin Ab	Méthode globale	Espoo	Diverse	100
Suomen Euromaster Oy	Méthode globale	Pori	Commerciale	100
FRANCE				
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Société consolidante	-
Compagnie Financière Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle & commerciale	100
Pneu Laurent	Méthode globale	Avallon	Industrielle & commerciale	100
Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Méthode globale	Bassens	Industrielle	100
Euromaster SNC	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	100
Michelin Aircraft Tyre	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100
Spika S.A.	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Michelin Air Services	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100
Tyredating SAS	Méthode globale	Lyon	Commerciale	100
Ihle France SAS	Méthode globale	Schiltigheim	Commerciale	100
Euromaster Services et Management	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100
GIE Michelin Placements	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Société d'Investissements et de Mécanique	Méthode globale	Montagny	Diverse	100
Michelin Ventures SAS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Oxymore	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	95
Teleflow SAS	Méthode globale	Mably	Diverse	100
MMM !	Méthode globale	Paris	Diverse	100
Allopnus	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100
Call For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100
Log For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100
Watea SAS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	70
Société Internationale de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Courbevoie	Diverse	39,26
Symbio	Mise en équivalence	Fontaine	Diverse	33,33
Taquipneu	Mise en équivalence	Montauban	Diverse	22,92
Hypulsion	Mise en équivalence	Lyon	Industrielle & commerciale	22,78
Fenner Dunlop SARL	Méthode globale	Elancourt	Industrielle & commerciale	100
Camso France SAS	Méthode globale	Le Malesherbois	Commerciale	100
Masternaut SAS	Méthode globale	Boulogne-Billancourt	Commerciale	100
Michelin Engineered Polymers	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle	100
Michelin Inflatable Solution	Méthode globale	Trappes	Diverse	100
Michelin Editions SAS	Mise en équivalence	Paris	Diverse	40
SAS Foncière Le Pic	Mise en équivalence	Clermont-Ferrand	Diverse	22
Flex Composite Group SA	Méthode globale	Lille	Financière	100
Orca Sales	Méthode globale	Lille	Commerciale	100
Foncière Centre des Matériaux Durables	Mise en équivalence	Clermont-Ferrand	Diverse	22
ASM Clermont Auvergne	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen S.A.	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Michelin Invest S.A.	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Evrest SAS	Méthode globale	Leers	Financière	100
Pronal France	Méthode globale	Leers	Industrielle & commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
GRÈCE				
Elastika Michelin Single Member SA	Méthode globale	Athènes	Commerciale	100
HONGRIE				
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd.	Méthode globale	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100
Ihle Magyarország Kft.	Méthode globale	Komárom	Commerciale	100
IRLANDE				
Miripro Insurance Company DAC	Méthode globale	Dublin	Diverse	100
Async Technologies Limited	Mise en équivalence	Ennis	Diverse	25
ITALIE				
Società per Azioni Michelin Italiana	Méthode globale	Turin	Industrielle & commerciale	100
Fondazione Michelin Sviluppo	Méthode globale	Turin	Diverse	100
Euromaster Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Commerciale	100
MAV S.p.A.	Méthode globale	Bosentino	Industrielle & commerciale	100
Hallite Italia S.r.l.	Méthode globale	Collesalveti	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle & commerciale	100
Camso Manufacturing Italy S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle	100
Camso Italy S.p.A.	Méthode globale	Ozzero	Commerciale	100
Webraska Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Diverse	100
TRK S.r.l.	Méthode globale	Milan	Commerciale	100
Black Circles Italy	Méthode globale	Milan	Commerciale	100
FCG Composite Italy S.p.A.	Méthode globale	Venise	Financière	100
Fait plast SPA	Méthode globale	Cellatica	Industrielle & commerciale	100
Angeloni Group S.r.l.	Méthode globale	Venise	Industrielle & commerciale	100
AS Aston Seals	Méthode globale	Carpi	Industrielle & commerciale	100
LETTONIE				
TB Industry SIA	Méthode globale	Riga	Industrielle & commerciale	100
LITUANIE				
Technobalta UAB	Méthode globale	Vilnius	Industrielle & commerciale	100
NORVÈGE				
Norsk Michelin Gummi AS	Méthode globale	Oslo	Diverse	100
Fenner Mandals AS	Méthode globale	Mandal	Industrielle & commerciale	100
PAYS-BAS				
Euromaster Bandenservice BV	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100
Michelin Nederland NV	Méthode globale	Drunen	Commerciale	100
Transityre BV	Méthode globale	Breda	Commerciale	100
Michelin Distribution BV	Méthode globale	Breda	Commerciale	100
Actor BV	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100
MC Projects BV	Mise en équivalence	Maastricht	Diverse	50
Dunlop Service BV	Méthode globale	Klazienaveen	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop BV	Méthode globale	Drachten	Industrielle & commerciale	100
Dunlop Enerka Netherlands BV	Méthode globale	Drachten	Financière	100
Dunlop Service International BV	Méthode globale	Drachten	Financière	100
Camso Nederland BV	Méthode globale	Nieuwegein	Commerciale	100
Masternaut BV	Méthode globale	Rotterdam	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
POLOGNE				
Michelin Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100
Euromaster Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Commerciale	100
Michelin Development Foundation (Fundacja Rozwoju Michelin)	Méthode globale	Olsztyn	Diverse	100
Dunlop Conveyor Belting Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Mikołów	Industrielle & commerciale	100
Camso Polska SA	Méthode globale	Varsovie	Commerciale	100
Michelin Speciality Materials Recovery Poland sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100
PORTUGAL				
Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Méthode globale	Lisbonne	Diverse	100
Euromaster Portugal – Sociedade Unipessoal, LDA	Méthode globale	Lisbonne	Commerciale	100
Strucflex by Pronal	Méthode globale	Rio de Moinhos	Industrielle	100
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE				
Euromaster Česká republika s.r.o.	Méthode globale	Prague	Commerciale	100
Michelin Česká republika s.r.o.	Méthode globale	Prague	Diverse	100
Ihle Czech, s.r.o.	Méthode globale	Plzen	Commerciale	100
Cemat trading spol sro	Méthode globale	Bohumín	Commerciale	100
ROUMANIE				
Michelin Romania SA	Méthode globale	Voluntari	Industrielle & commerciale	99,86
Euromaster Tyre & Services Romania SA	Méthode globale	Voluntari	Commerciale	100
Ihle Anvelope SRL	Méthode globale	Pitesti	Commerciale	100
ROYAUME-UNI				
Michelin Tyre Public Limited Company	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
ATS Euromaster Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100
Associated Tyre Specialists (Investment) Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100
ATS Property and Real Estate Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100
Blackcircles.com Limited	Méthode globale	Edimbourg	Commerciale	100
Michelin Finance (UK) Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100
Michelin Lifestyle Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Commerciale	100
Michelin Development Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	100
TFM Holdings Limited	Méthode globale	Eastleigh	Commerciale	100
Fenner Group Holdings Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
Fenner International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
J.H. Fenner & Co. Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
Hallite Seals International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
James Dawson & Son Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
Dunlop Conveyor Belting Investments Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
Hall & Hall Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
J.H. Fenner & Co. (Advanced Engineering Products) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
J.H. Fenner & Co. (India) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
James Dawson (China) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
Fenner Pension Scheme Trustee Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	100
Vulcanisers International Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100
Camso UK Limited	Méthode globale	Cowbridge	Commerciale	100
Masternaut Group Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Financière	100
Masternaut Limited	Méthode globale	Aberford	Commerciale	100
Masternaut Bidco Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100
Masternaut Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100
Masternaut Risk Solutions Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100
Canopy Technologies Ltd.	Méthode globale	Southampton	Financière	100
Canopy Simulations Ltd.	Méthode globale	Southampton	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
SERBIE				
Tigar Tyres d.o.o.	Méthode globale	Piot	Industrielle & commerciale	100
SLOVAQUIE				
Michelin Slovensko, s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Diverse	100
Ihle Slovakia s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100
Ihle Slovakia Logistic a Servis s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100
CEMAT SRO	Méthode globale	Martin-Priekopa	Commerciale	100
SLOVÉNIE				
Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Ljubljana	Diverse	100
Ihle pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Maribor	Commerciale	100
SUÈDE				
Euromaster AB	Méthode globale	Varberg	Commerciale	100
Michelin Nordic AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100
Masternaut AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100
Scandinavian Enviro Systems AB	Mise en équivalence	Göteborg	Industrielle & commerciale	13,78
SUISSE				
Euromaster (Suisse) SA	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100
Nitor SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Suisse SA	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100
Compagnie Financière Michelin Suisse SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Recherche et Technique SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100
Michelin Mexico Properties Sàrl	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Global Mobility S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100
Camso Schweiz AG	Méthode globale	Schaffhouse	Commerciale	100
TUNISIE				
Strucflex Tunisia	Méthode globale	Ben Arous	Diverse	100
TURQUIE				
Michelin Lastiklerî Ticaret AS	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100
Euromaster Lastik Ve Servis Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100
Camso Lastik Ticaret Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100
UKRAINE				
Michelin Ukraine LLC	Méthode globale	Kiev	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
AFRIQUE/INDE/MOYEN-ORIENT				
AFRIQUE DU SUD				
Michelin Tyre Company South Africa Proprietary Limited	Méthode globale	Boksburg	Commerciale	100
Fenner (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Financière	100
Fenner Conveyor Belting (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Industrielle & commerciale	100
Michelin Connected Fleet South Africa (Pty) Limited	Méthode globale	Boksburg	Diverse	100
ALGÉRIE				
Société d'Applications Techniques Industrielles	Méthode globale	Alger	Commerciale	100
ARABIE SAOUDITE				
Juffali Tyres Co. Ltd.	Mise en équivalence	Jeddah	Commerciale	50
CDI Products Arabia Industrial LLC	Méthode globale	Al Khobar	Industrielle & commerciale	50
CAMEROUN				
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Méthode globale	Douala	Commerciale	100
CÔTE D'IVOIRE				
Société Africaine de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Abidjan	Diverse	18
ÉMIRATS ARABES UNIS				
Michelin AIM FZCO	Méthode globale	Dubaï	Diverse	100
GHANA				
Dunlop Conveyor Belting Ghana Limited	Méthode globale	Accra	Industrielle & commerciale	100
INDE				
Michelin India Private Limited	Méthode globale	Chennai	Industrielle	100
Fenner Conveyor Belting Private Limited	Méthode globale	Madurai	Industrielle & commerciale	100
Hallite Sealing Solutions India Private Limited	Méthode globale	Bangalore	Industrielle & commerciale	100
Camso India LLP	Méthode globale	Gurgaon	Commerciale	100
KENYA				
Tyre Distribution Africa Limited	Mise en équivalence	Nairobi	Diverse	49
MAROC				
Fenner Dunlop Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Industrielle & commerciale	100
Michelin Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Commerciale	100
NIGERIA				
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Méthode globale	Lagos	Commerciale	95,83
SRI LANKA				
Michelin Lanka (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Industrielle	100
Camso Trading (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Commerciale	100
Michelin Business Services Lanka (private) Limited	Méthode globale	Colombo	Financière	100
AMÉRIQUE DU NORD				
CANADA				
Michelin North America (Canada) Inc.	Méthode globale	Laval	Industrielle & commerciale	100
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Commerciale	100
Michelin Development (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Diverse	100
Oliver Rubber Canada Limited	Méthode globale	Granton, Nova Scotia	Commerciale	100
Fenner Dunlop (Bracebridge), Inc.	Méthode globale	Bracebridge	Industrielle & commerciale	100
Hallite Seals (Canada) Ltd.	Méthode globale	Mississauga	Industrielle & commerciale	100
Camso Inc.	Méthode globale	Magog	Financière	100
Camso Distribution Canada Inc.	Méthode globale	Mississauga	Commerciale	100
Klinge Tire Management Consultants CA Ltd.	Méthode globale	Toronto	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE				
Michelin North America, Inc.	Méthode globale	New York	Industrielle & commerciale	100
Michelin Retread Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
CR Funding Corporation	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
Michelin Corporation	Méthode globale	New York	Financière	100
Oliver Rubber Company, LLC	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100
NexTraq, LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
Tire Centers West, LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
Lehigh Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
TBC Corporation	Mise en équivalence	Palm Beach Gardens	Commerciale	50
T & W Tire, LLC	Mise en équivalence	Oklahoma City	Commerciale	25
Snider Tire, Inc.	Mise en équivalence	Greensboro	Commerciale	25
Fenner, Inc.	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100
Fenner America, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
Fenner Advanced Sealing Technologies, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
American Industrial Plastics, LLC	Méthode globale	Plantation	Industrielle & commerciale	100
CDI Energy Products, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100
Hallite Seals Americas, LLC	Méthode globale	Plymouth	Industrielle & commerciale	100
Fenner Medical Holdings Inc.	Méthode globale	Harrisburg	Financière	100
Fenner Dunlop Conveyor Systems and Services, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop Americas, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop (Port Clinton), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop (Toledo), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100
Mandals US, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100
Solesis Holdings, LLC	Mise en équivalence	Charlotte	Diverse	49
Camso Holding USA, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
Camso Manufacturing USA, Ltd.	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100
Camso USA Inc.	Méthode globale	Tallahassee	Commerciale	100
Industrial Tire/DFW, LLC	Méthode globale	Irving	Commerciale	67
Airflash, Inc.	Méthode globale	Saratoga	Diverse	100
Achilles Tires USA, Inc.	Méthode globale	Los Angeles	Commerciale	99,97
The Wine Advocate, Inc.	Méthode globale	Parkton	Diverse	100
Tablet, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Diverse	100
Klinge Tire Management Consultants, Inc.	Méthode globale	Carson City	Diverse	100
Michelin Mobility Intelligence, Inc.	Méthode globale	Pittsburgh	Diverse	100
Pennel USA Inc.	Méthode globale	Wando	Commerciale	100
EGC Operating Company, LLC	Méthode globale	Chardon	Industrielle & commerciale	100
Pronal (USA)	Méthode globale	South Daytona	Commerciale	60
MEXIQUE				
Industrias Michelin, SA de CV	Méthode globale	Querétaro	Industrielle & commerciale	100
Michelin Sascar Mexico SA de CV	Méthode globale	Querétaro	Commerciale	100
Michelin Mexico Services, SA de CV	Méthode globale	Querétaro	Diverse	100
Camso Distribución México, SA de CV	Méthode globale	Tultitlan	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
AMÉRIQUE DU SUD				
ARGENTINE				
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100
Rodaco Argentina SAU	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100
BRÉSIL				
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Industrielle & commerciale	100
Plantações Michelin da Bahia Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100
Plantações E. Michelin Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100
Sascar Tecnologia e Segurança Automotiva SA	Méthode globale	Barueri	Diverse	100
Seva Engenharia Eletrônica SA	Méthode globale	Contagem	Diverse	100
CVB Produtos Industriais Ltda.	Méthode globale	São Paulo	Industrielle	100
CHILI				
Michelin Chile Ltda.	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100
Conveyor Services SA	Méthode globale	Antofagasta	Industrielle & commerciale	100
Michelin Specialty Materials Recovery SpA	Méthode globale	Santiago du Chili	Industrielle & commerciale	100
CPS Conveyors SpA	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100
COLOMBIE				
Industria Colombiana de Llantas SA	Méthode globale	Bogota	Commerciale	99,96
ÉQUATEUR				
Michelin del Ecuador SA	Méthode globale	Quito	Commerciale	100
PÉROU				
Michelin del Perú SA	Méthode globale	Lima	Commerciale	100
Conveyor Pulleys & Solutions SAC	Méthode globale	Lima	Commerciale	100
VENEZUELA				
Michelin Venezuela, SA	Mise en équivalence	Valencia	Commerciale	100
ASIE DU SUD-EST/AUSTRALIE/ASIE CENTRALE				
AUSTRALIE				
Michelin Australia Pty Ltd.	Méthode globale	Melbourne	Commerciale	100
Klinge Holdings Pty Ltd.	Méthode globale	Brisbane	Diverse	100
Hallite Seals Australia Pty Limited	Méthode globale	Wetherill Park	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop Australia Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Fenner Australia Financing Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100
Australian Conveyor Engineering Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Agile Maintenance Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100
Belle Banne Conveyor Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Bearcat Tyres Pty Ltd.	Méthode globale	Girraween	Commerciale	100
Conveyor Products & Solutions Pty Ltd.	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	100
Wilvic Australia Pty Ltd.	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	50
Michelin Connected Fleet Australia Pty Ltd.	Méthode globale	Melbourne	Commerciale	100
Tyroola Pty Ltd.	Méthode globale	Sidney	Commerciale	100
Tyroola Holding	Méthode globale	Sidney	Financière	100
Tyroola International Limited	Méthode globale	Sidney	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
INDONÉSIE				
PT Michelin Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Commerciale	99,97
PT Synthetic Rubber Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	55
PT Royal Lestari Utama	Méthode globale	Jakarta	Diverse	100
PT Lestari Asri Jaya	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	100
PT Multi Kusuma Cemerlang	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	100
PT Wanamukti Wisasa	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	100
PT Multistrada Arah Sarana Tbk	Méthode globale	Bekasi	Industrielle & commerciale	99,97
PT Kawasan Industri Multistrada	Méthode globale	Bekasi	Diverse	99,96
KAZAKHSTAN				
Michelin Kazakhstan Limited Liability Partnership	Méthode globale	Amalty	Commerciale	100
MALAISIE				
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Commerciale	100
Michelin Services (S.E.A.) Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Diverse	100
Pronal (Malaysia)	Méthode globale	Kuala Lumpur	Commerciale	100
NOUVELLE-ZÉLANDE				
Tyreline Distributors Limited	Mise en équivalence	Hamilton	Commerciale	25
Beau Ideal Limited	Mise en équivalence	Te Awamutu	Commerciale	25,01
Camso New Zealand Limited	Méthode globale	Auckland	Commerciale	100
Tyroola Limited	Méthode globale	Auckland	Diverse	100
SINGAPOUR				
Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Michelin Asia-Pacific Import (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Michelin Asia-Pacific Export (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Michelin Asia-Pacific Import-Export (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100
Wine Advocate Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Fenner Singapore Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Financière	100
CDI Energy Products Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Industrielle & commerciale	100
THAÏLANDE				
Michelin Siam Company Limited	Méthode globale	Bangkok	Industrielle & commerciale	100
Michelin Roh Co., Ltd.	Méthode globale	Bangkok	Diverse	100
NTeq Polymer Co., Ltd.	Mise en équivalence	Surat Thani	Diverse	45
VIETNAM				
Michelin Vietnam Company Limited	Méthode globale	Ho Chi Minh Ville	Commerciale	100
Camso Vietnam Co., Ltd.	Méthode globale	Tan Uyen	Industrielle	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
CHINE				
CHINE				
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Shenyang	Industrielle	100
Shanghai Michelin Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Industrielle	100
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Méthode globale	Hong Kong	Commerciale	100
Michelin (China) Investment Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Shanghai Suisheng Information Technology Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Michelin Tyre Research and Development Center	Méthode globale	Shanghai	Diverse	100
Tyre Plus (Shanghai) Auto Accessories Trading Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Michelin (Shanghai) Aircraft Tires Trading Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Dawson Polymer Products (Shanghai) Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100
Hallite Shanghai Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100
Camso Enterprise Management (China) Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Wine Advocate (HK) Ltd.	Méthode globale	Hong Kong	Diverse	100
Fait plast Hong kong Ltd.	Méthode globale	Hong Kong	Commerciale	100
Michelin Engineered Polymers (Shanghai), Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Diverse	100
AS Aston Seals Trading	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100
TAÏWAN				
Michelin Tire Taiwan Co., Ltd.	Méthode globale	Taipei	Commerciale	100
JAPON/CORÉE				
JAPON				
Nihon Michelin Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Tokyo	Commerciale	100
CORÉE DU SUD				
Michelin Korea Co., Ltd.	Méthode globale	Séoul	Commerciale	100

NOTE 21 INFORMATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Deloitte				PricewaterhouseCoopers			
	Commissaire aux Comptes (Deloitte & Associés)		Réseau		Commissaire aux Comptes (PricewaterhouseCoopers Audit)		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en milliers €)</i>								
CERTIFICATION ET EXAMEN LIMITÉ SEMESTRIEL DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS								
■ Émetteur ⁽¹⁾	1 357	51 %	-	-	1 263	55 %	-	-
■ Filiales intégrées globalement	1 311	49 %	4 600	100 %	1 045	45 %	4 662	100 %
Sous-total	2 668	100 %	4 600	100 %	2 308	100 %	4 662	100 %
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES								
■ Émetteur ⁽²⁾	71	70 %	-	-	90	33 %	-	-
■ Filiales intégrées globalement ⁽²⁾	30	30 %	603	100 %	179	67 %	892	100 %
Sous-total	101	100 %	603	100 %	269	100 %	892	100 %
TOTAL	2 769		5 203		2 577		5 554	

- (1) Les honoraires relatifs à la certification du rapport de durabilité 2025 sont intégrés dans la catégorie « service de certification des comptes » et s'élève à 1 200 milliers d'euros pour le collège.
- (2) Les services comprennent essentiellement des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisitions, des diagnostics, diverses missions de revue de conformité fiscale et des attestations émises à la demande des entités auditées. Les services comprennent essentiellement des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisitions, des diagnostics, diverses missions de revue de conformité fiscale et des attestations émises à la demande des entités auditées.

5.2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée générale,

Compagnie Générale des Établissements Michelin

23 place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont Ferrand

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Compagnie Générale des Etablissements Michelin relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des goodwill

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, la valeur nette des goodwill s'élève à 2 657 millions d'euros et représente environ 8% du total de l'actif.

Pour les besoins des tests de dépréciation selon la norme IAS 36, ces actifs sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou, dans le cas des goodwill, au sein de regroupements d'UGT. Les notes 2.8.1 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés décrivent les modalités mises en œuvre par le Groupe pour s'assurer que la valeur comptable de ces actifs non financiers non courants (y compris les goodwill), regroupés dans les UGT, n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La note 2.7 précise la manière dont le Groupe a appréhendé le risque climatique dans les tests de dépréciation de valeur.

Pour la majorité des actifs, cette valeur recouvrable est appréciée sur la base des flux de trésorerie actualisés issus des projections du Groupe à cinq ans. Pour les UGT de la Distribution, la valeur est mesurée au regard de la juste valeur des terrains et bâtiments, qui représentent l'essentiel de leurs actifs, diminuée des coûts de cession.

Nous avons considéré que l'évaluation des goodwill est un point clé de l'audit, en raison de leur montant significatif dans le bilan consolidé et parce que la détermination de leur valeur recouvrable fait appel au jugement, s'agissant notamment des projections de flux de trésorerie.

Réponse d'audit apportée

Avec l'assistance de nos experts en évaluation, nous avons mis en œuvre les travaux suivants sur les tests de perte de valeur :

- Examiner la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe avec les dispositions de la norme IAS 36 – Dépréciation des actifs ;
- Réconcilier avec les comptes la valeur des actifs faisant l'objet des tests, afin de s'assurer que les UGT couvrent l'intégralité des actifs du Groupe ;
- Apprécier le caractère raisonnable des prévisions de flux de trésorerie, avec les responsables financiers des activités concernées, notamment au regard des performances passées ;
- Apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation et des taux de croissance à long terme utilisés pour effectuer les tests, sur la base de données comparables de marché ;
- Réaliser nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation, en lien notamment avec les risques climatiques ;
- Vérifier le caractère approprié des informations présentées dans la note 2.8.1 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Président de la Gérance.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président de la Gérance. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Compagnie Générale des Etablissements Michelin par votre Assemblée générale du 14 mai 2004 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 7 mai 2010 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 22^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 16^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Président de la Gérance.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés		
Itto El Hariri	Frédéric Nusbaumer	Frédéric Gourd	Céline Dubreucq

5.3 COMPTES ANNUELS - COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

5.3.1 BILAN

ACTIF (en milliers €)	Note	31/12/2025			31/12/2024
		Brut	Amort. et Depr.	Net	Net
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		427 379	(310 773)	116 606	118 239
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	4	427 379	(310 773)	116 606	118 239
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ⁽¹⁾		10 886 084	(64 837)	10 821 247	12 365 702
Participations	4	9 186 048	(64 837)	9 121 211	9 140 720
Autres titres immobilisés	4	1	-	1	13 971
Prêts	4	1 699 368	-	1 699 368	3 209 973
Autres immobilisations financières	4	667	-	667	1 038
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ (I)		11 313 463	(375 610)	10 937 853	12 483 941
CRÉANCES ⁽²⁾		1 687 103	-	1 687 103	1 250 833
Créances Clients et comptes rattachés	5	220 847	-	220 847	305 047
Autres créances	5	1 463 894	-	1 463 894	941 997
Charges constatées d'avance	5	2 362	-	2 362	3 789
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		2 642 173	-	2 642 173	2 914 785
Autres titres	6	2 641 669	-	2 641 669	2 914 507
Instruments financiers à terme et jetons détenus	6	387	-	387	159
Disponibilités		117	-	117	119
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT (II)		4 329 276	-	4 329 276	4 165 618
Frais d'émission des emprunts (III)	7	16 884	-	16 884	19 348
Primes de remboursement des emprunts (IV)	7	13 939	-	13 939	16 601
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif (V)					-
TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF (I+II+III+IV+V)		15 673 562	(375 610)	15 297 952	16 685 508

(1) Dont à moins d'un an 0 milliers €.

(2) Dont à moins d'un an 1 621 426 milliers €.

PASSIF

(en milliers €)

	Note	31/12/2025	31/12/2024
Capital (dont versé 343 798)	8	343 798	352 874
Primes d'émission, de fusion, d'apport	8	1 755 895	2 325 852
Écarts de réévaluation	8	624 772	624 772
Réserve légale	8	37 158	37 158
Autres réserves	8	1 244 585	1 244 949
Report à nouveau	8	1 433 102	1 193 231
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	8	1 373 345	1 216 874
Provisions réglementées	8	61 598	61 598
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES (I)		6 874 253	7 057 308
Provisions pour risques		-	-
Provisions pour charges		-	-
TOTAL DES PROVISIONS (II)		-	-
Autres emprunts obligataires	9	4 903 082	5 655 864
Emprunts et dettes financières diverses ⁽²⁾	9	2 778 946	3 046 628
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9	374 171	427 768
Dettes fiscales et sociales	9	77 457	11 700
Autres dettes	9	290 043	486 240
TOTAL DES DETTES (III) ⁽¹⁾		8 423 699	9 628 200
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Passif (IV)			
TOTAL GÉNÉRAL DU PASSIF (I+II+III+IV)		15 297 952	16 685 508

(1) Dont à moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours) 3 552 746 milliers €.

(2) Dont emprunts participatifs 0 milliers €.

5.3.2 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers €)	Note	31/12/2025	31/12/2024
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Production vendue	10.1	1 898 164	1 797 318
<i>Dont Redevances</i>		<i>1 898 164</i>	<i>1 797 318</i>
Montant net du chiffre d'affaires		1 898 164	1 797 318
Autres produits	10.2	348 013	173 533
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)		2 246 177	1 970 851
CHARGES D'EXPLOITATION			
Autres achats et charges externes ⁽¹⁾	10.2	(1 652 011)	(1 617 315)
Impôts, taxes et versements assimilés	10.2	(21 746)	(30 760)
Salaires	10.2	(2 009)	(1 970)
Cotisations sociales	10.2	(818)	(742)
Dotations aux amortissements sur immobilisations	10.2	(1 632)	(2 803)
Autres charges	10.2	(331 695)	(156 886)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)		(2 009 911)	(1 810 476)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)		236 266	160 375
PRODUITS FINANCIERS			
De participations ⁽²⁾	10.3	1 121 982	1 059 819
Autres intérêts et produits assimilés ⁽²⁾	10.3	88 915	114 484
Différences positives de change	10.3	3 186	1 198
Produits des cessions des immobilisations financières	10.3	44 254	-
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (III)		1 258 337	1 175 501
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	10.3	(39 432)	(39 892)
Intérêts et charges assimilées ⁽³⁾	10.3	(107 923)	(101 950)
Différences négatives de change	10.3	(1)	(312)
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées	10.3	(13 970)	-
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES (IV)		(161 326)	(142 154)
RÉSULTAT FINANCIER (III-IV)		1 097 011	1 033 347
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT (I - II + III - IV)		1 333 277	1 193 722
PRODUITS EXCEPTIONNELS (V)	10.4	-	195 548
CHARGES EXCEPTIONNELLES (VI)	10.4	-	(195 958)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)		-	(410)
Impôt sur les bénéfices (VII)	10.5	40 068	23 562
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V)		3 504 514	3 341 900
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VII)		(2 131 169)	(2 125 026)
BÉNÉFICE OU (PERTE)		1 373 345	1 216 874

(1) Y compris :

- redevances de crédit-bail mobilier 0 milliers €.
- redevances de crédit-bail immobilier 0 milliers €.

(2) Dont produits concernant les entités liées 1 121 361 milliers €.

(3) Dont intérêts concernant les entités liées 658 milliers €.

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Informations générales	452	NOTE 10	Informations sur le compte de résultat	460
NOTE 2	Faits caractéristiques de l'exercice	452	NOTE 11	Rémunération des organes de direction et de gouvernance	462
NOTE 3	Règles et méthodes comptables	453	NOTE 12	Répartition des effectifs par catégorie	462
NOTE 4	Actif immobilisé	454	NOTE 13	Information sur les parties liées	462
NOTE 5	Créances	457	NOTE 14	Engagements hors bilan et autres opérations non inscrites au bilan	462
NOTE 6	Valeurs mobilières de placement	457	NOTE 15	Paievements sous forme d'actions	463
NOTE 7	Frais d'émission et primes de remboursement des emprunts	458	NOTE 16	Évènements postérieurs à la clôture	464
NOTE 8	Capitaux propres	458	NOTE 17	Tableau des filiales	464
NOTE 9	Dettes	459	NOTE 18	États financiers 2024	465

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin.

Les comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (la Compagnie) ont été établis et sont présentés en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables en France et selon le Plan comptable général régi par le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014.

L'exercice de la Compagnie a une durée de douze mois et coïncide avec l'année civile.

Les notes, ci-après, constituent l'annexe et font partie intégrante des comptes annuels.

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des comptes annuels a été autorisée par le Président de la Gérance le 11 février 2026.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en milliers €.

NOTE 2 FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

2.1 Remboursement de l'emprunt obligataire 2018

Le 3 septembre 2025, la Compagnie a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire émis en 2018 pour un montant total de 750 millions €.

2.2 Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre du programme pluriannuel de rachat d'actions annoncé en 2024, la Compagnie a signé trois conventions avec des prestataires de services d'investissements afin de racheter des actions.

Le 29 juillet 2025, une première convention a été signée afin de racheter des actions pour un montant total de 265 millions €.

Le 23 octobre 2025, deux conventions ont été signées afin de racheter des actions pour un montant total de 400 millions €.

Les rachats d'actions liés à ces conventions ont été intégralement réalisés au cours de l'année à un prix moyen de 29,1 € par action représentant 22 919 400 actions. Les actions rachetées ont ensuite fait l'objet d'une annulation.

2.3 Plan d'actionnariat salarié (Bib'Action)

En septembre 2025, la Compagnie a lancé son plan d'actionnariat salarié « Bib'Action » qui s'est conclu en octobre 2025. À l'issue de la période de souscription, 4 039 620 nouvelles actions ont été émises et ont donné lieu à une augmentation de capital de 90 millions €.

2.4 Rachat partiel des intérêts minoritaires de la société PT Multistrada

Le Groupe a procédé au rachat partiel des intérêts minoritaires résiduels de la société PT Multistrada pour un montant de 14,9 millions € (0,33 %). Le taux de détention de la filiale est porté à 99,97 %.

La société PT Multistrada n'est plus cotée sur le marché indonésien depuis octobre 2025.

2.5 Dividendes reçus

En juin 2025, la Compagnie a reçu un dividende de 1 milliard € provenant de la Compagnie Financière Michelin et un dividende de 18 millions € en provenance de la société PT Multistrada.

La Compagnie a reçu des dividendes de 102 millions € provenant de la société Fenner Group Holdings Limited au cours de l'exercice.

La Compagnie a également reçu des dividendes en provenance de ses autres filiales pour un montant total de 1,5 millions €.

2.6 Régularisation au titre de l'exercice 2023 et 2024

En 2023, Le Groupe a mis en œuvre sa nouvelle politique de prix de transfert « Odyssey ». En 2025, une régularisation du montant facturé en 2023 et 2024 a donné lieu à un ajustement de + 48 millions € du chiffre d'affaires de la Compagnie.

2.7 Dépréciation des titres Camso Inc.

La Compagnie a procédé à la dépréciation des titres de la filiale Camso Inc. pour un montant de 24 millions €.

2.8 Enquête Commission européenne

La Commission européenne a ouvert en janvier 2024 une enquête de concurrence dans le secteur du pneumatique en Europe. Michelin est l'un des manufacturiers concernés par cette procédure. En 2024, des Class actions ont été constituées aux États-Unis et au Canada et sont la conséquence directe de cette enquête. Le Groupe a toutefois introduit un recours en annulation de la décision ayant autorisé l'inspection auprès du Tribunal de l'Union européenne en avril 2024. Par décision du 9 juillet 2025, le tribunal a partiellement annulé la décision d'inspection de la

Commission européenne en réduisant sa période d'investigation. Pour rappel, le Groupe déploie une politique de stricte conformité avec le droit de la concurrence pour toutes ses activités et dans tous les pays où il opère. La Commission, dans sa communication publique, a précisé que l'ouverture de cette enquête ne préjuge en rien de la culpabilité des parties. Michelin réitère également son attachement à la présomption d'innocence. Aucune provision n'a été constatée sur cette enquête.

05

NOTE 3 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les règles et méthodes comptables sont présentées dans chaque note.

Le règlement ANC n° 2022-06, homologué le 30 décembre 2023, modifie le Plan comptable général et s'applique à compter du 1er janvier 2025. Notamment, il modifie la définition du résultat exceptionnel et les modèles d'états financiers. Les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 sont établis et présentés conformément aux dispositions de ce règlement.

À compter du 1er janvier 2025, conformément à l'article 513-5 du Plan comptable général, le résultat exceptionnel comprend :

- Les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet événement ;
- Les écritures comptables d'origine exclusivement fiscale, telles que les amortissements dérogatoires ;
- Les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;
- Les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Ce changement entraîne le reclassement d'opérations qui avant l'application du nouveau règlement étaient comptabilisées par nature en résultat exceptionnel. Les principales incidences sont détaillées ci-après.

- Au 31 décembre 2025, les cessions d'immobilisations financières, lorsqu'elles ne sont pas directement liées à un événement majeur et inhabituel, sont comptabilisées dans le résultat financier. Les produits de ces cessions figurent au poste « Produits des cessions des immobilisations financières » pour 44 254 milliers € et les valeurs nettes comptables des immobilisations au poste « Valeurs comptables des immobilisations financières cédées » pour 13 970 milliers €. Au 31 décembre 2024, les cessions d'immobilisations financières sont enregistrées dans le résultat exceptionnel. Les produits de cession figurent en « Produits exceptionnels » pour 195 548 milliers € et les valeurs nettes comptables des immobilisations en « Charges exceptionnelles » pour 195 646 milliers € ;
- Au 31 décembre 2025, la Compagnie n'a enregistré aucune amende et pénalités. Au 31 décembre 2024, des amendes et pénalités, pour un montant de 410 milliers €, figurent en « Charges exceptionnelles ».

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement des nouvelles règles. En revanche, des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative « 31/12/2024 », entre des lignes de bilan ou du compte de résultat, pour respecter le nouveau format des états financiers. Les principaux reclassements de présentation opérés dans la colonne comparative sont les suivants :

- Le reclassement de 2 914 507 milliers € depuis le poste « Disponibilités » vers le poste « Autres titres » ;
- Le reclassement de 297 944 milliers € depuis le poste « Autres emprunts obligataires » (ancienne ligne « Autres emprunts et emprunts obligataires ») vers le poste « Emprunts et dettes financières diverses » ;
- Le reclassement de 427 768 milliers € depuis le poste « Autres dettes » vers le poste « Dettes fournisseurs et comptes rattachés ».

En outre, les reclassements de présentation suivants ont été faits :

- La ligne « Charges constatées d'avance » est remontée dans la rubrique des « Créances » ;
- Les « Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts » sont présentées sur deux lignes distinctes « Frais d'émission des emprunts » et « Primes de remboursement des emprunts » ;
- Les « Différences positives de change » et « Différences négatives de change » du résultat d'exploitation sont respectivement incluses dans les « Autres produits » et « Autres charges ».

Par ailleurs, les avances en comptes courants avec des participations indirectes qui figuraient au 31/12/2024 en « Prêts » pour 324 626 milliers € ont été reclassées en « Autres créances ».

Le bilan et le compte de résultat de l'exercice 2024, tels qu'arrêtés et publiés, figurent en Note 18 de cette annexe.

NOTE 4 ACTIF IMMOBILISÉ

PRINCIPES COMPTABLES

Immobilisations incorporelles

Les « Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires » sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les frais engagés pour la création et la conservation des marques sont enregistrés en charges durant l'exercice. Les marques ont une durée de vie indéfinie tandis que les brevets et droits similaires sont amortis linéairement sur 7 ans. En cas d'indice de perte de valeur, une provision pour dépréciation est constituée.

Les frais de recherche et développement sont enregistrés en charges durant l'exercice.

Immobilisations financières

Les participations sont comptabilisées au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation

légale intervenue en 1976/1978. Les frais d'acquisition des participations sont pris en charge à la date de transaction.

Un test de dépréciation est effectué à chaque clôture afin de s'assurer que la valeur nette comptable n'excède pas la valeur d'inventaire. Le cas échéant, une provision pour dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'inventaire est évaluée sur la base de l'actif net comptable, réévalué le cas échéant, ou sur la base des cash-flows futurs actualisés lorsque cette méthode est plus pertinente.

Les autres immobilisations financières (« Autres titres immobilisés », « Prêts », « Autres immobilisations financières ») sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée lorsqu'il existe un risque de non-recouvrement.

4.1 Immobilisations

L'état des mouvements de l'actif immobilisé se présente comme suit à la clôture de l'exercice :

(En milliers €)	Montant brut à l'ouverture de l'exercice	Augmentations					Diminutions					Mises hors service	Montant brut à la clôture de l'exercice
		Virements		Entrées			Virements		Sorties				
		De poste à poste	Provenant de l'actif circulant	Acqui-sitions	Apports	Créations	De poste à poste	À destination de l'actif circulant	Cessions	Scissions			
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	427 379	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	427 379
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	427 379	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	427 379
IMMOBILISATION FINANCIÈRES	12 395 359	-	-	15 671	-	-	-	(324 626)	(1 200 320)	-	-	-	- 10 886 084
Participations	9 170 377	-	-	15 671	-	-	-	-	-	-	-	-	9 186 048
Autres titres immobilisés	13 971	-	-	-	-	-	-	-	(13 970)	-	-	-	1
Prêts	3 209 973	-	-	-	-	-	-	(324 626)	(1 185 979)	-	-	-	1 699 368
Autres immobilisations financières	1 038	-	-	-	-	-	-	-	(371)	-	-	-	667
TOTAL	12 822 738	-	-	15 671	-	-	-	(324 626)	(1 200 320)	-	-	-	- 11 313 463

Le montant des frais de recherche et développement enregistrés en charges sur l'exercice s'élève à 414 654 milliers €.

Les participations comprennent les titres des filiales de la Compagnie et les variations du poste correspondent principalement au rachat partiel des intérêts minoritaires résiduels de la société PT Multistrada pour un montant de 14 937 milliers €.

Les autres titres immobilisés diminuent de 13 970 milliers € suite à la cession des titres de la société Siparex et Associés à la société Spika.

Les avances en comptes courants avec des participations indirectes ont été reclassées des « Prêts » en « Autres créances » pour 324 626 milliers €.

Les prêts sont consentis à Compagnie Financière Michelin Suisse, banque interne du groupe, et s'élèvent à 1 699 368 milliers € au 31 décembre 2025.

4.2 Amortissements

L'état des amortissements de l'actif immobilisé se présente comme suit à la clôture de l'exercice :

(En milliers €)	Durée d'utilisation	Mode d'amortissement	Amortissements cumulés à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : Dotations de l'exercice				Diminutions		Amortissements cumulés à la clôture de l'exercice	
				Compléments liés à une réévaluation	Sur éléments amortis selon mode linéaire	Sur éléments amortis selon un autre mode	Dotations exceptionnelles	Éléments transférés à l'actif circulant	Éléments cédés		Éléments mis hors service
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES											
	-	-	(309 140)	-	(1 633)	-	-	-	-	-	(310 773)
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	7	Linéaire	(309 140)	-	(1 633)	-	-	-	-	-	(310 773)
TOTAL			(309 140)		(1 633)	-	-	-	-		(310 773)

4.3 Dépréciations

L'état des dépréciations de l'actif immobilisé se présente comme suit à la clôture de l'exercice :

(en milliers €)	Dépréciations à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : Dotations de l'exercice	Diminutions : Reprises de l'exercice	Dépréciations à la clôture de l'exercice
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	(29 657)	(35 180)	-	(64 837)
Participations	(29 657)	(35 180)	-	(64 837)
TOTAL	(29 657)	(35 180)	-	(64 837)

L'évaluation du portefeuille des filiales a conduit la Compagnie à enregistrer une dépréciation à hauteur de 35 180 milliers € en 2025 (dont dépréciation des titres Camso Inc pour un montant de 24 254 milliers €).

4.4 Actions propres

L'état des mouvements des actions propres se présente comme suit à la clôture de l'exercice :

Immobilisations financières (en nombre d'actions et en milliers €)	À l'ouverture de l'exercice	Mouvements intervenus au cours de l'exercice			À la clôture de l'exercice
		Acquisition	Cession	Annulation	
Nombre d'actions détenues	-	22 955 073	(35 673)	(22 919 400)	-
Valeur brute	-	668 906	(1 098)	(667 808)	-
Dépréciation	-	-	-	-	-
Valeur nette	-	668 906	(1 098)	(667 808)	-

Dans le cadre du programme pluriannuel de rachat d'actions annoncé en 2024, la Compagnie a racheté durant l'exercice 22 955 073 actions à un prix moyen de 29,1 €. Ces actions ont ensuite fait l'objet d'une annulation ou d'une cession.

NOTE 5 CRÉANCES

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée lorsqu'il existe un risque de non-recouvrement.

Les créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice.

5.1 État des échéances des créances

L'état des échéances des créances se présente comme suit à la clôture de l'exercice :

(en milliers €)	Montant brut	Échéance à un an au plus	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	-		
Créances de l'actif circulant	1 684 741	1 620 132	64 609
Charges constatées d'avance	2 362	1 294	1 068
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2025	1 687 103	1 621 426	65 677

Les créances de l'actif circulant comprennent des avances en comptes courants avec des sociétés du groupe pour 454 925 milliers €, des créances avec le GIE pour 335 539 milliers €, une créance d'impôt pour 189 017 milliers € et une créance de TVA pour 202 027 milliers €.

5.2 Dépréciations

Les créances n'ont fait l'objet d'aucune dépréciation.

NOTE 6 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

PRINCIPES COMPTABLES

Autres titres

Les autres titres correspondent à des placements dans des fonds du marché monétaire.

Instruments financiers à terme

La Compagnie détient au 31 décembre 2025 un ensemble de créances et de dettes libellées en devises étrangères correspondant à des facturations de redevances et de services non encore encaissés, et des achats de services non encore réglés. Ces créances et ces dettes figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice. La Compagnie se couvre contre le risque de change par des forwards ou swaps de change, non

qualifiés de couverture. Les gains et pertes latents sur ces contrats sont enregistrés au bilan en instruments financiers au sein des valeurs mobilières de placement.

En 2025, la Compagnie a également souscrit des swaps de taux d'intérêts afin de variabiliser les taux de certains emprunts obligataires. Ces dérivés sont qualifiés de couverture de juste valeur. En parallèle, des swaps de taux d'intérêts, qualifiés de couverture de flux de trésorerie, permettent de refixer certains coupons. Les gains et pertes réalisés sur ces contrats sont enregistrés au bilan en instruments financiers au sein des valeurs mobilières de placement si l'élément couvert n'a pas impacté le résultat.

Au 31 décembre 2025, la compagnie détient des placements dans des fonds du marché monétaire à hauteur de 2 641 669 milliers €.

Les instruments dérivés sont comptabilisés à hauteur de 387 milliers €. La valeur nominale des dérivés de change s'élève à 501 402 milliers € au titre des devises à recevoir et 503 894 milliers € au titre des devises à livrer. La valeur

nominale des dérivés de taux qualifiés de couverture de juste valeur s'élève à 1 026 000 milliers € et celle des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie à 776 000 milliers €.

Les valeurs mobilières de placement n'ont fait l'objet d'aucune dépréciation.

NOTE 7 FRAIS D'ÉMISSION ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS

PRINCIPES COMPTABLES

Les frais d'émission des emprunts sont comptabilisés à l'actif et enregistrés en charges financières de manière linéaire sur la durée de l'emprunt.

Les primes de remboursement des emprunts obligataires sont amorties par fractions égales.

NOTE 8 CAPITAUX PROPRES

PRINCIPES COMPTABLES

Primes d'émission, de fusion, d'apport

Cette rubrique regroupe les primes liées aux augmentations de capital, les primes de conversion d'obligations en actions et les primes d'émission d'actions, sous déduction des frais nets d'impôts y afférents. Lors d'annulation d'actions propres, la différence entre leur valeur d'achat et leur valeur nominale est portée en diminution des primes.

Provisions réglementées

Elles sont constituées en quasi-totalité par des plus-values réinvesties, sous le régime de l'ancien article 40 du Code général des impôts.

Au 31 décembre 2025, le capital social est composé de 687 596 240 actions. La valeur nominale des actions est de 0,5 €. Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives.

8.1 Nombre et valeur des actions par catégorie

L'état des actions par catégorie se présente comme suit à la clôture de l'exercice :

(en milliers €)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Commentaires / Droits conférés
Actions ordinaires	373 093 560	0,5	
Actions à droit de vote double	314 502 680	0,5	
AU 31 DÉCEMBRE 2025	687 596 240		

8.2 Actions émises pendant l'exercice

La composition du capital et des primes liées au capital est la suivante :

(en milliers €)	Nombre d'actions	Capital	Primes liées au Capital	Total
Au 1^{er} janvier 2025	705 747 272 actions	352 874	2 325 852	2 678 726
Actions de performance	728 748 actions délivrées	364	-	364
Bib'Action	4 039 620 actions émises	2 020	86 343	88 363
Destruction d'actions	(22 919 400) actions propres annulées	(11 460)	(656 300)	(667 760)
AU 31 DÉCEMBRE 2025	687 596 240 ACTIONS	343 798	1 755 895	2 099 693

Au cours de l'exercice, le capital social a diminué de 9 076 milliers €.

8.3 Dividende

	2025	2024
Dividende proposé par action ⁽¹⁾	1,38	1,38
Nombre d'actions concernées par le dividende	687 596 240	705 747 959

(1) Montant soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026.

La Compagnie a proposé un dividende de 1,38€ par action. Cette décision est soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026.

8.4 Variation des capitaux propres

L'état de variation des capitaux propres se présente comme suit à la clôture de l'exercice :

(en milliers €)	Montant à l'ouverture de l'exercice	Affectation du résultat de l'exercice antérieur	Distribution de dividendes	Augmentation de capital	Réduction de capital	Résultat de l'exercice	Autres	Montant à la clôture de l'exercice
Capital (versé)	352 874			2 384	(11 460)			343 798
Primes d'émission, de fusion, d'apport	2 325 852			86 343	(656 300)			1 755 895
Écarts de réévaluation	624 772							624 772
Réserve légale	37 158							37 158
Autres réserves	1 244 949			(364)				1 244 585
Report à nouveau	1 193 231	1 216 874	(973 932)				(3 071)	1 433 102
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	1 216 874	(1 216 874)				1 373 345		1 373 345
Provisions réglementées	61 598							61 598
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	7 057 308	-	(973 932)	88 363	(667 760)	1 373 345	(3 071)	6 874 253

NOTE 9 DETTES

PRINCIPES COMPTABLES

Les emprunts et autres dettes financières sont enregistrés à leur valeur nominale.

Les dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice.

L'état des échéances des dettes se présente comme suit à la clôture de l'exercice :

(en milliers €)	Montant brut	Échéance à un an au plus	Échéance à plus d'un an et cinq ans au plus	Échéance à plus de cinq ans
Emprunts et dettes assimilées	7 682 028	2 817 698	1 800 000	3 064 330
Fournisseurs et comptes rattachés	374 171	367 548	6 623	
Autres dettes	367 500	367 500		
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2025	8 423 699	3 552 746	1 806 623	3 064 330

Les emprunts et dettes assimilées se décomposent comme suit :

- Emprunts obligataires : 4 903 082 milliers € (dont 38 753 milliers € d'intérêts courus). Aucun nouvel emprunt obligataire n'a été souscrit par la Compagnie au cours de l'exercice. L'emprunt obligataire 2018 à échéance 2025 a été remboursé, réduisant la dette de 750 000 milliers €.
- Titres négociables à court terme européens (NEU CP) et titres négociables à court terme américains (US CP) : 292 448 milliers €. Les tirages sont stables sur l'exercice.

- Un compte courant avec la Compagnie Financière Michelin Suisse à hauteur de 2 485 146 milliers €.

Les dettes fournisseurs et comptes rattachés correspondent à des dettes intra-groupe à hauteur de 364 243 milliers €.

Les autres dettes comprennent des comptes courants pour 158 137 milliers € et des dettes fiscales et sociales pour 77 458 milliers € (dettes de TVA principalement).

NOTE 10 INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

PRINCIPES COMPTABLES

Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice.

En application du règlement de l'Autorité des normes comptables 2015-05 du 2 juillet 2015, une distinction est effectuée pour les transactions en devises étrangères entre transactions commerciales et transactions financières :

- Le résultat de change relatif aux transactions commerciales est présenté en résultat de l'exploitation ;
- Le résultat de change relatif aux transactions financières est présenté en résultat financier.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est essentiellement constitué de produits de refacturation au titre de :

- Redevances de marques et technologie licenciées par la Compagnie,
- Prestations de services de management, et travaux de développement et d'industrialisation réalisés par d'autres filiales Michelin, sous-traitantes de la Compagnie.

Impôt

La Compagnie est la société mère d'un groupe d'intégration fiscale composé de vingt-quatre sociétés au titre de l'exercice 2025. La charge d'impôt de chaque société membre doit être la même que celle qu'elle aurait supportée en étant imposée séparément. Il ne peut exister de différence entre l'impôt comptabilisé et l'impôt qui aurait été supporté en l'absence d'intégration fiscale. Le gain ou la charge de l'intégration fiscale est enregistré(e) distinctement dans les comptes de la Compagnie en sa qualité de société mère.

10.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué en totalité de redevances provenant d'entreprises liées :

(en milliers €)	2025	2024
En France	(18 159)	(140 715)
À l'étranger	1 916 323	1 938 033
TOTAL	1 898 164	1 797 318

Le chiffre d'affaires de la Compagnie a augmenté de 100 846 milliers € par rapport à l'exercice 2024 sous l'effet de la politique de prix de transfert "Odyssey". En France, les avoirs émis sont supérieurs aux refacturations réalisées sur

l'exercice du fait de l'application de la politique de prix de transfert du Groupe qui prend en compte notamment l'impact résiduel des coûts de restructuration relatifs à la fermeture des sites de Vannes et Cholet 2024.

10.2 Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** s'établit à 236 266 milliers € en augmentation de 75 891 milliers € par rapport à l'exercice précédent.

Les **produits d'exploitation** s'établissent à 2 246 177 milliers € en augmentation de 275 326 milliers € principalement sous l'effet de l'augmentation du chiffre d'affaires (+ 100 846 milliers €) et des différences positives de change (+ 181 980 milliers €).

Les **charges d'exploitation** s'établissent à 2 009 911 milliers € en augmentation de 199 435 milliers € principalement sous l'effet de l'augmentation des charges "Odyssey" (+ 34 695 milliers €) et des différences négatives de change (+ 175 513 milliers €).

10.3 Résultat financier

Le **résultat financier** s'établit à 1 097 011 milliers € en augmentation de 63 665 milliers € par rapport à l'exercice précédent.

Les **produits financiers** s'établissent à 1 258 337 milliers € en augmentation de 82 836 milliers € par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse résulte essentiellement de la compensation du versement du dividende de la filiale Fenner Group Holdings Limited (+ 102 441 milliers €) et de

la baisse des produits d'intérêts sur l'exercice (- 25 569 milliers €).

Les **charges financières** s'établissent à 161 326 milliers € en augmentation de 19 172 milliers € par rapport à l'exercice précédent (dont valeur nette comptable des titres Siparex et Associés cédés à la société Spika pour + 13 970 milliers €).

10.4 Résultat exceptionnel

La Compagnie n'a pas généré de résultat exceptionnel sur l'exercice.

10.5 Impôt sur les bénéfices

La ventilation de l'impôt sur les sociétés dans les comptes est la suivante au 31 décembre 2025 :

en milliers €	Avant impôt	Impôt	Net
Résultat courant	1 333 277	49 203	1 284 074
Crédits d'impôts		(2 417)	2 417
Retenue à la source		1 806	(1 806)
Autres produits (charges)		167	(167)
Intégration fiscale		(88 827)	88 827
	1 333 277	(40 068)	1 373 345

En l'absence de résultat exceptionnel, l'impôt sur le bénéfice s'applique sur le résultat courant de la Compagnie. La base d'imposition y afférente s'élève à 162 140 milliers € et

supporte les impositions selon les règles de droit commun pour un montant de 49 203 milliers €, acquitté par imputation des crédits d'impôt étrangers.

Le résultat de la Compagnie n'est pas affecté par des évaluations dérogatoires en vue d'obtenir des allègements fiscaux.

Le détail des crédits d'impôts se présente comme suit :

(en milliers €)	Montant
Crédit d'impôt recherche	417 084
Crédit d'impôt mécénat	2 000 000
Crédit d'impôt étranger (retenues à la source)	62 066 151
TOTAL	64 483 235

10.6 Résultat net

Le résultat net de la Compagnie est un bénéfice qui s'établit à 1 373 345 milliers € en augmentation de 156 471 milliers € principalement sous l'effet de la hausse conjuguée du résultat d'exploitation (+ 75 891 milliers €) et du résultat financier (+ 63 665 milliers €).

NOTE 11 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE GOUVERNANCE

En application des dispositions statutaires, la Compagnie est administrée par un ou plusieurs Gérants. Les Gérants ayant la qualité d'Associés Commandités bénéficient, ès qualités, d'un prélèvement effectué sur la part des bénéfices attribuée statutairement à l'ensemble des Associés Commandités. Le Gérant non Commandité bénéficie en revanche d'une rémunération fixe et variable.

Le montant versé à M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2025 au titre de 2024, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels

aux bénéfices, a été de 1,2 millions € (en 2024 au titre de 2023 : 1,7 million €).

Une rémunération de 1,9 millions € (charges sociales comprises) a été versée en 2025 à M. Yves Chapot en sa qualité de Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (2024 : 2,4 million €).

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2025 dans le cadre de leur mandat 1,2 million € de rémunération dont 0,9 million € au titre de l'exercice 2024.

NOTE 12 RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE

Catégorie d'employés	Effectif moyen employé pendant l'exercice
Ouvriers	-
Employés, techniciens, agents de maîtrise	-
Cadres et ingénieurs	2
TOTAL	2

NOTE 13 INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

Les opérations avec les parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

NOTE 14 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET AUTRES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN

(en milliers €)	Montant à la clôture de l'exercice	Dont consentis à des entités liées
Contrats de change à terme : devises à recevoir	501 402	-
Contrats de change à terme : devises à livrer	503 894	-
Dérivés de taux qualifiés de couverture de juste valeur	1 026 000	-
Dérivés de taux qualifiés de couverture de flux de trésorerie	776 000	-
Ligne de crédit syndiquée	2 500 000	-
TOTAL	5 307 296	

Au 31 décembre 2025, la contre-valeur en euros des contrats de change à terme s'élève à :

- Devises à recevoir : 501 402 milliers € ;
- Devises à livrer : 503 894 milliers €.

Au 31 décembre 2025, la contre-valeur en euros des dérivés de taux s'élève à :

- Dérivés qualifiés de couverture de juste valeur : 1 026 000 milliers € ;
- Dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie : 776 000 milliers €.

Le 23 mai 2022, l'accord portant sur les lignes de crédit syndiquées de 2 500 000 milliers € a été modifié. Le nouvel accord prévoyait notamment une nouvelle maturité de cinq ans (2027), assortie de deux options d'extension d'un an à la main des prêteurs. Ces options d'extension ont été exercées en 2023 et 2024, portant la maturité des lignes à 2029.

Aucun autre engagement n'a été donné ou reçu par la Compagnie.

NOTE 15 PAIEMENTS SOUS FORME D'ACTIONS

Plans d'actions gratuites ou de performance

Les caractéristiques des plans d'actions gratuites ou de performance (Excellence, Recognition) en cours sont détaillées dans le chapitre 6 du Document d'enregistrement universel 2025.

Deux plans d'actions de performance (Excellence et Recognition) ont été mis en œuvre au cours de l'exercice.

Les évolutions du nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation sont les suivantes :

	2025	2024
Au 1^{er} janvier	8 858 553	7 303 830
Attribuées	3 260 649	3 107 516
Annulées	(868 912)	(621 054)
Exercées (Acquises)	(728 748)	(931 739)
AU 31 DÉCEMBRE	10 521 542	8 858 553

Plan Excellence

En novembre 2025, 2 714 681 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés et aux Gérants du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2029 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront

acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, performance en matière de responsabilité sociale et environnementale, performance opérationnelle).

Plan Recognition

En novembre 2025, le Groupe a attribué à des salariés 545 968 droits à actions gratuites dont la période d'acquisition est de 4 ans se terminant en novembre 2029 et sans période de conservation. Ces actions seront acquises à l'issue de la période sous condition de présence

pendant toute la durée du plan. L'affectation par salarié ne dépasse pas 250 actions, la Compagnie n'a donc pas mis en place de condition de performance pour l'acquisition des droits.

Le nombre de droits à des actions gratuites ou de performance par année d'attribution en cours de circulation se présente comme suit :

Date d'attribution	Date de livraison		Période de conservation		Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation 31 décembre 2025	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation 31 décembre 2024
	France	Autres pays	France	Autres pays		
2021	2025	2025	Aucune	Aucune		739 796
2022	2026	2026	Aucune	Aucune	1 090 125	1 816 589
2023	2027	2027	Aucune	Aucune	2 570 583	2 634 989
2023	2027	2027	Aucune	Aucune	543 165	559 663
2024	2028	2028	Aucune	Aucune	2 556 937	2 589 138
2024	2028	2028	Aucune	Aucune	500 083	518 378
2025	2029	2029	Aucune	Aucune	2 714 681	
2025	2029	2029	Aucune	Aucune	545 968	
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE EN CIRCULATION					10 521 542	8 858 553

NOTE 16 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers par le Président de la Gérance.

NOTE 17 TABLEAU DES FILIALES

(en milliers € sauf indication contraire)	Capitaux propres ⁽¹⁾⁽²⁾	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeurs comptables des titres détenus ⁽³⁾		Montant net des prêts et avances consentis par la société ⁽³⁾	Montant des engagements donnés par la société ⁽³⁾	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos ⁽²⁾⁽³⁾	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos ⁽²⁾⁽³⁾	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice ⁽³⁾	Observations
			Brute	Nette						
RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES (+ DE 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)										
Camso Inc.	436 829	100 %	354 316	330 062	-	-	33 723	(15 235)	-	
Magog (Canada)	(USD)									
Camso Vietnam	35 701	100 %	29 840	28 569	-	-	36 700	1 836	858	
Tan Uyen (Vietnam)	(USD)									
Compagnie Financière Michelin	19 969 158	100 %	6 849 410	6 849 410	-	-	665	1 871 167	1 000 000	
Clermont Ferrand (France)										
Fenner Group Holdings Limited	61 218	100 %	1 365 554	1 365 554	-	-	-	9 549	102 441	
Stoke-On-Trent (Royaume-Uni)	(GBP)									
Masternaut Bidco Limited	111 427	100 %	85 974	51 400	-	-	-	-	-	
Londres (Royaume-Uni)										
Rodaco Argentina S.A.U	(259 551)	100 %	4 838	192	-	-	2 347 281	(622 811)	-	
Buenos Aires (Argentine)	(USD)									
PT Multistrada Arah Sarana Tbk	381 000	99,97 %	495 988	495 988	-	-	389 344	32 625	18 062	
Bekasi (Indonésie)	(USD)									
Michelin AIM FCZO	1 577	100 %	37	37	-	-	6 923	359	-	
Dubaï (Emirats Arabe Unis)	(AED)								-	
A. TOTAL DES FILIALES			9 185 957	9 121 212	-	-			1 121 361	
RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)										
Renseignements globaux			91	0	-	-	-	-	-	
B. TOTAL DES PARTICIPATIONS			91	0	-	-	-	-	-	
C. TOTAL DES FILIALES ET PARTICIPATIONS (A+B)			9 186 048	9 121 212	-	-			1 121 361	

(1) Dans la monnaie locale d'opération en milliers.

(2) Dernier exercice clos.

(3) En Euros

NOTE 18 ÉTATS FINANCIERS 2024

ACTIF <i>(en milliers €)</i>	31 décembre 2024		31 décembre 2023
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net
Immobilisations incorporelles	427 379	(309 140)	118 239
Immobilisations financières	12 395 359	(29 657)	12 365 702
ACTIF IMMOBILISÉ	12 822 738	(338 797)	12 483 941
Créances	1 247 045		1 247 045
Instruments dérivés	43 064	(42 906)	158
Disponibilités	2 914 626		2 914 626
Charges constatées d'avance	3 789		3 789
ACTIF CIRCULANT	4 208 524	(42 906)	4 165 618
Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts	42 847	(6 898)	35 949
Écarts de conversion actif			25 375
TOTAL DE L'ACTIF	17 074 109	(388 601)	16 685 508

PASSIF <i>(en milliers €)</i>	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Capital	352 874	357 479
Primes liées au capital social	2 325 852	2 701 774
Écarts de réévaluation	624 772	624 772
Réserves	1 282 107	1 282 573
Report à nouveau	1 193 231	1 885 645
Résultat de l'exercice	1 216 874	272 053
Provisions réglementées	61 598	61 598
CAPITAUX PROPRES	7 057 308	7 185 894
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts et emprunts obligataires	5 953 808	4 930 951
Emprunts et dettes financières diverses	2 748 686	949 606
Dettes fiscales et sociales	11 700	3 531
Autres dettes	914 006	888 110
Instruments dérivés	-	-
DETTES	9 628 200	6 772 198
Écarts de conversion passif		
TOTAL DU PASSIF	16 685 508	13 958 092

Compte de résultat

(en milliers €)	2024	2023
Chiffre d'affaires (redevances)	1 797 318	1 790 853
Autres produits	20 627	10 308
Différence positive de change	152 906	170 713
PRODUITS D'EXPLOITATION	1 970 851	1 971 874
Charges externes	(1 617 315)	(1 506 991)
Impôts, taxes et versements assimilés	(30 760)	(1 272)
Salaires, traitements et charges sociales	(2 712)	(3 502)
Dotations aux amortissements	(2 803)	(46 070)
Autres charges	(1 652)	(1 341)
Différence négative de change	(155 234)	(169 828)
CHARGES D'EXPLOITATION	(1 810 476)	(1 729 004)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	160 375	242 870
Produits des participations	1 059 819	82 028
Intérêts et produits assimilés	114 484	126 223
Reprises sur provisions	-	-
Différence positive de change	1 198	4 540
PRODUITS FINANCIERS	1 175 501	212 791
Amortissements et dotations aux provisions	(39 892)	(82 547)
Intérêts et charges assimilées	(101 950)	(95 682)
Différence négative de change	(312)	(1 403)
CHARGES FINANCIÈRES	(142 154)	(179 632)
RÉSULTAT FINANCIER	1 033 347	33 159
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	1 193 722	276 029
Produits exceptionnels	195 548	2 475 763
Charges exceptionnelles	(195 958)	(2 460 627)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(410)	15 136
Impôt sur les bénéfices	23 562	(19 112)
BÉNÉFICE	1 216 874	272 053

5.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée générale,

Compagnie Générale des Établissements Michelin

23 place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont Ferrand

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Compagnie Générale des Etablissements Michelin relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences relatives à la première application du règlement ANC n°2022-06.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 9 121 millions d'euros, soit environ 60% du montant total de l'actif. Ils sont comptabilisés au coût historique d'acquisition majoré de l'effet de réévaluations légales, le cas échéant.

Comme indiqué en note 4 de l'annexe aux comptes annuels, la société procède, à chaque clôture annuelle, à l'évaluation de la valeur d'inventaire de ses titres de participation. Cette valeur d'inventaire est estimée en fonction, soit de l'actif net comptable, le cas échéant réévalué, soit de la rentabilité et de la perspective d'avenir de la participation. En cas de baisse durable de la valeur d'inventaire et si celle-ci est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

L'estimation de la valeur d'inventaire des titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans le choix des éléments à considérer selon les participations concernées.

Aussi, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit, en raison du poids de ces actifs dans le bilan, de l'importance des jugements de la Direction et des incertitudes dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie sous-tendant les évaluations préparées, notamment la probabilité et l'horizon de réalisation des prévisions retenues par la Direction.

Réponse d'audit apportée

Pour les titres de participation dont la valeur est significative ou qui présentent un risque spécifique de perte de valeur, nos travaux ont consisté :

- pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, à vérifier que les quotes-parts d'actif net retenues concordent avec les comptes des entités et que les réévaluations opérées, le cas échéant, sont fondées sur une documentation probante ;
- pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels, à obtenir les prévisions de cash-flows futurs actualisés des activités des entités concernées établies par la Direction et apprécier la cohérence des hypothèses avec les tendances prévues pour l'activité.

Nos travaux ont également consisté à apprécier, à l'aide de nos spécialistes en évaluation financière, le caractère raisonnable des taux de croissance perpétuels et des taux d'actualisation retenus par la Direction.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Président de la Gérance dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président de la Gérance.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Compagnie Générale des Etablissements Michelin par votre assemblée générale du 14 mai 2004 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et celle du 7 mai 2010 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 22^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 16^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Président de la Gérance.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Itto El Hariri

Frédéric Nusbaumer

Frédéric Gourd

Celine Dubreucq

5.3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'assemblée générale de la société

Compagnie Générale des Établissements Michelin

23 place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.226-2 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.226-2 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.226-10 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Itto El Hariri

Frédéric Nusbaumer

Frédéric Gourd

Céline Dubreucq

5.3.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(total en milliers € et en € par action)	2025	2024
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		
Résultat comptable		
Total – Bénéfice ou (perte)	1 373 345	1 216 874
Par action – Bénéfice ou (perte)	2,00	1,72
DIVIDENDE PROPOSÉ TOTAL	948 882 ⁽¹⁾	973 931 ⁽¹⁾
Dividende proposé par action	1,38 ⁽¹⁾	1,38 ⁽¹⁾

(1) Montant soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026.

Tableau de variations des capitaux propres

(en milliers €)	2025	2024
A) 1. Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent avant distribution	7 057 308	7 185 894
2. Distribution décidée par l'A.G.O.	(973 931)	(964 466)
B) Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice après distribution	6 083 377	6 221 428
C) Variation en cours d'exercice :		
1. Variation du capital	(9 076)	(4 605)
2. Variation des primes liées au capital social	(569 958)	(375 922)
3. Variation des réserves et report à nouveau ⁽¹⁾	(3 435)	(467)
4. Résultat de l'exercice	1 373 345	1 216 874
D) Capitaux propres à la clôture de l'exercice avant distribution	6 874 253	7 057 308
E) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE	(183 055)	(835 880)
F) dont : variations dues à des modifications de structure	0	0
G) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE HORS MODIFICATION DE STRUCTURE	(183 055)	(835 880)

(1) Hors affectation du résultat.

5.3.6 AFFECTATION DES RÉSULTATS

(montants en €)	2025	2024	Var %
Dividende /action proposé	1,38	1,38	-

Tableau des affectations du résultat de l'exercice		
(montants en milliers €)	2025	2024
ORIGINES		
Report à nouveau antérieur		1 433 102
Résultat de l'exercice		1 373 345
AFFECTATIONS		
Dividende	948 882	
Part statutaire des Associés Commandités	2 944	
Report à Nouveau	1 854 621	-
SOLDE DISPONIBLE AU 31 DÉCEMBRE 2025	2 806 447	2 806 447

5.3.7 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

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

	2021	2022	2023	2024	2025
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	357 061	357 059	357 479	352 874	343 798
Nombre des actions ordinaires existantes	714 121 800	714 117 414	714 958 226	705 747 272	687 596 240
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Ventes de marchandises	959 769	1 010 962	1 790 853	1 797 318	1 898 164
Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	635 133	426 055	419 782	1 236 007	1 374 342
Impôt sur les bénéfices	18 811	(48 236)	(19 112)	23 562	40 068
Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	584 192	544 575	272 053	1 216 874	1 373 345
RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,86	0,66	0,56	1,78	1,94
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	0,82	0,76	0,38	1,72	2,00
Dividende attribué à chaque action ⁽¹⁾	1,13	1,25	1,35	1,38	1,38
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2	2	2	2	2
Montant de la masse salariale de l'exercice	3 190	2 603	3 502	2 712	2 827

05

5.4 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

5.4.1 **PERSONNE RESPONSABLE**

Responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel

M. Florent Menegaux, Président de la Gérance.

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel

J'atteste, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle

et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en page 551 présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'Entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Clermont-Ferrand, le 3 avril 2026.

Florent Menegaux,

Président de la Gérance

5.4.2 **CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**

5.4.2.1 **Commissaires aux Comptes**

La loi française a institué un contrôle légal de caractère permanent par deux Commissaires aux Comptes indépendants. La vérification de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des comptes constitue l'objectif principal de ce contrôle.

Les Commissaires aux Comptes sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une

La Compagnie Générale des Établissements Michelin, structure de tête du groupe Michelin, a pour Commissaires aux Comptes :

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine

Représentée par Itto El Hariri et Frédéric Nusbaumer

Il n'existe ni dépendance juridique, ni dépendance économique entre eux ou leurs firmes.

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

6, place de la Pyramide

92908 Paris-La Défense

Représentée par Frédéric Gourd et Céline Dubreucq

5.4.2.2 **Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM)**

Les honoraires des Commissaires aux Comptes sont présentés dans la note 21 des états financiers consolidés.

5.4.3 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

Conformément à l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 17 juin 2017, le présent Document d'enregistrement universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2024 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2025 sous le numéro D. 25-0229 ;

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2023 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 avril 2024 sous le numéro D. 24-0256 ;

Les informations incluses dans ces Documents d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces Documents d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet www.michelin.com.



CHAPITRE 06

MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

6.1	Renseignements sur la Société	478	6.5	Informations complémentaires concernant le capital	483
6.2	Données boursières	479	6.5.1	Tableau d'évolution du capital	483
6.2.1	L'action Michelin	479	6.5.2	Capital potentiel	484
6.2.2	Données boursières détaillées	480	6.5.3	Options de souscription ou d'achat d'actions	485
6.2.3	Données par action	480	6.5.4	Actions gratuites ou de performance	486
6.2.4	Le capital et l'actionnariat	481	6.5.5	Actionnariat salarié	497
6.3	Relations avec les actionnaires	482	6.5.6	Informations relatives à un programme de rachat d'actions en cours	497
6.4	Documents accessibles au public	482	6.5.7	Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 22 mai 2026	498

6.1 **RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ⁽¹⁾**

Dénomination sociale

- Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Registre du commerce et des sociétés

- 855 200 887 RCS Clermont-Ferrand.
- Identifiant d'entité juridique (LEI) : 549300SOSI58J6VIW052.

Date de constitution et d'expiration

- Constituée le 15 juillet 1863 et venant à expiration le 31 décembre 2050, sauf dissolution anticipée ou prorogation prévues par les statuts.

Siège social

- 23, place des Carmes-Déchaux, 63 000 Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).
- Téléphone : + 33 (0)4 73 32 20 00.
- Site web : www.michelin.com

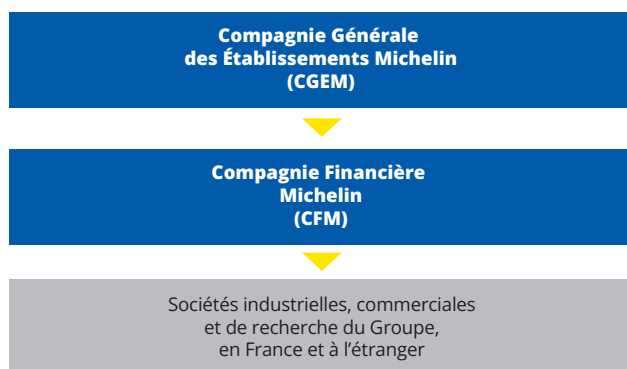
Forme juridique/Législation applicable

- Société en commandite par actions régie par les articles L. 226-1 à L. 226-14 du Code de commerce.

Activité principale

- Gestion de filiales et de participations dans tous les pays.

Organigramme juridique simplifié



CGEM est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin, en particulier :

- la Compagnie Financière Michelin (CFM), filiale directe de CGEM située en France, qui détient le capital de la plupart des sociétés du Groupe ;
- la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), filiale indirecte de CGEM située en France, qui exerce entre autres les fonctions de Siège Groupe et de Centre de Technologie.

Outre sa fonction de maison mère, CGEM exerce également la fonction d'entité détentrice des actifs de propriété intellectuelle de Michelin.

Ces deux fonctions ont conduit CGEM à conclure des accords de licence de marques & technologie et de fourniture de services avec les principales sociétés industrielles du Groupe. Concernant les services, ces derniers couvrent non seulement la fourniture de simples prestations « support », mais aussi l'exécution de contributions à plus forte valeur ajoutée (telles que les travaux de développement et d'industrialisation des centres de recherche ; ou les contributions du siège Groupe et des lignes business). D'un point de vue organisationnel, la réalisation de ces services a été confiée à certaines filiales de CGEM (principalement MFPM, en France).

Depuis le 1^{er} janvier 2023, les filiales de CGEM qui réalisent des contributions à forte valeur ajoutée sont rémunérées selon la méthode du partage des bénéfices résiduels (méthode reconnue internationalement, figurant parmi les méthodes recommandées par l'OCDE).

Au-delà des transactions de licence et services opérées par CGEM, il existe d'autres transactions internes entre les filiales du Groupe dans de multiples domaines (ex : échanges de biens incorporels, fourniture de prestations diverses, fourniture d'équipements, matières premières, produits finis et semi-finis, etc.). Les prix de transfert de ces transactions sont également déterminés suivant les recommandations de l'OCDE (cf. « *Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales* » ; édition 2022).

(1) Cf. également le chapitre 2 pour les informations relatives aux statuts de la Société.

6.2 **DONNÉES BOURSIÈRES**

6.2.1 **L'ACTION MICHELIN**

Cotée sur Euronext Paris

- Compartiment A ;
- Service à règlement différé (SRD) ;
- Code ISIN : FR 001400AJ45 ;
- Valeur nominale : 0,50 € ;
- Unité de transaction : 1.

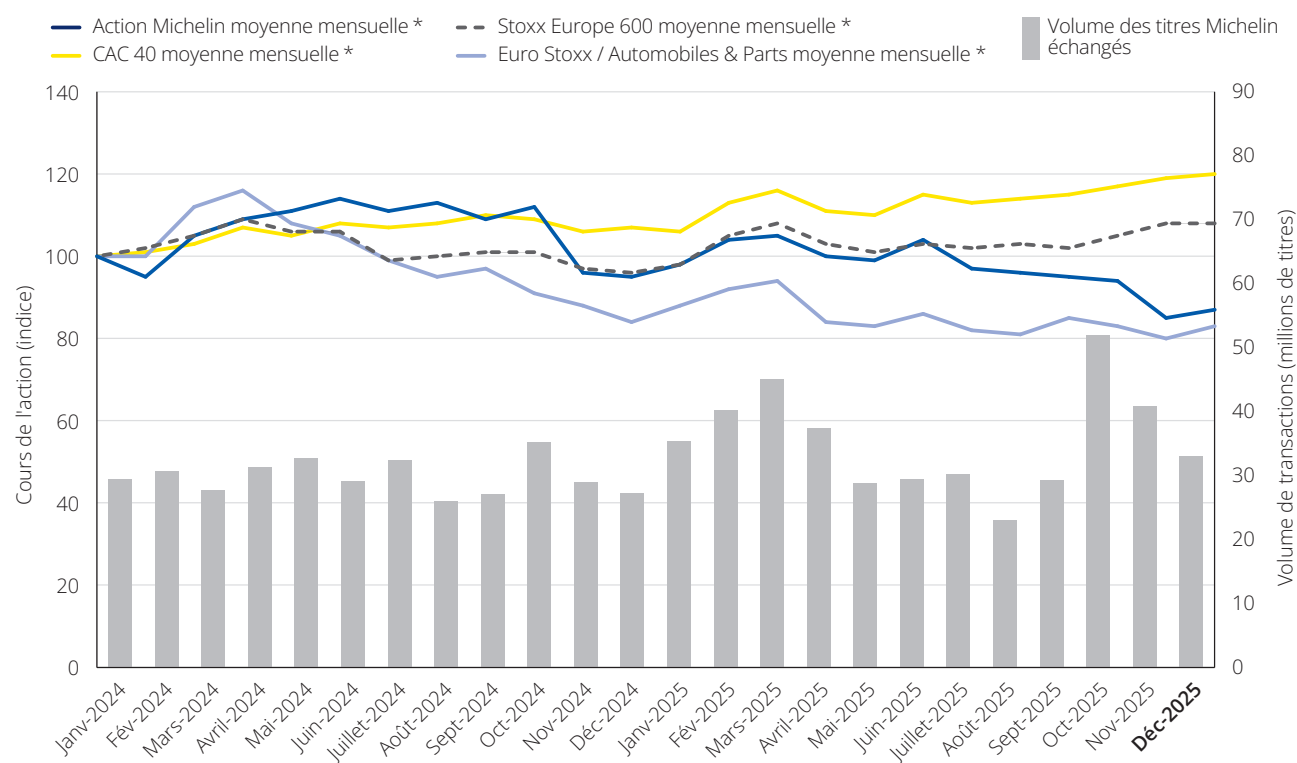
Indices

Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière :

- CAC 40 : 1,10 % de l'indice au 31 décembre 2025 ;
- Stoxx Europe 600.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Selon les données statistiques collectées d'Euronext Paris.



* Niveau moyen mensuel et normalisé (base 100 = 01/01/2024)

6.2.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Selon les données statistiques collectées d'Euronext Paris.

Cours de l'action (en €)	2025	2024	2023	2022	2021 ⁽¹⁾ (retraité)	2021 (publié)
Plus haut en séance	35,70	38,52	32,65	38,93	36,50	146,00
Plus bas en séance	25,51	30,06	25,60	21,99	25,83	103,30
Ratio plus haut/plus bas	1,40	1,28	1,28	1,77	1,41	1,41
Dernier cours de la période	28,31	31,80	32,46	25,99	36,04	144,15
Moyenne des derniers cours de clôture journaliers	31,30	34,26	28,87	28,53	32,44	129,75
Évolution du titre Michelin sur la période	- 10,97 %	- 2,03 %	24,92 %	- 27,89 %	37,35 %	37,35 %
Évolution du CAC 40 sur la période	10,42 %	- 2,15 %	16,52 %	- 9,50 %	28,85 %	28,85 %
Évolution du Stoxx Europe 600 sur la période	16,66 %	5,98 %	12,73 %	- 12,90 %	22,25 %	22,25 %
Moyenne des cours Stoxx Europe 600 journaliers	549,43	507,51	457,04	434,40	449,58	449,58
Capitalisation boursière (fin de période, en milliards €)	19,47	22,44	23,21	18,56	25,74	25,74
Moyenne des échanges quotidiens sur la période ⁽²⁾	1 666 021	1 408 288	1 419 300	1 844 574	1 743 820	435 955
Nombre moyen de titres composant le capital	704 969 648	712 283 891	714 258 055	713 400 033	713 512 772	178 378 193
Nombre d'actions échangées sur la période	424 835 390	360 521 846	366 179 447	475 900 118	449 905 428	112 476 357

(1) Seules les données boursières de l'année 2021 ont été retraitées (« 2021 retraité ») afin de refléter la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.

(2) Volumes échangés sur la plateforme Euronext.

6.2.3 DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	2025	2024	2023	2022	2021 (retraité)	2021 (publié)
Actif net par action	26,3	26,4	25,1	24,0	20,9	83,9
Résultat par action de base	2,36	2,65	2,77	2,81	2,58	10,31
Résultat par action dilué ⁽¹⁾	2,33	2,62	2,75	2,79	2,56	10,24
PER	12,0	12,0	11,7	9,3	14,0	14,0
Dividende par action	1,38 ⁽²⁾	1,38	1,35	1,25	1,125	4,50
Taux de distribution ⁽³⁾	57 %	52 %	49 %	44 %	44 %	44 %
Rendement par action ⁽⁴⁾	4,9 %	4,3 %	4,2 %	4,8 %	3,1 %	3,1 %

(1) Résultat net par action après prise en compte, le cas échéant, des conséquences de l'exercice des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et le nombre d'actions moyen de la période.

(2) Dividende 2025 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2026.

Seules les données boursières de l'année 2021 ont été retraitées (« 2021 retraité ») afin de refléter la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022. Les années antérieures correspondent au dividende publié.

(3) Concernant la distribution de dividendes, le Groupe applique une politique de distribution régulière d'environ 50 % de son résultat net, éventuellement révisable en cas de crise systémique.

(4) Dividende/cours de l'action au 31 décembre.

6.2.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 31 décembre 2025 : 343 798 120 €

	Au 31 décembre 2025			Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2023		
	Nombre d'actionnaires	% capital ⁽²⁾	% droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actionnaires	% capital ⁽²⁾	% droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actionnaires	% capital ⁽²⁾	% droits de vote ⁽²⁾
Actionnaires institutionnels français	5 040	17,9 %	20,5 %	4 311	20,6 %	23,6 %	4 497	20,4 %	24,0 %
Actionnaires institutionnels non-résidents		68,4 %	65,1 %		65,8 %	61,5 %		67,0 %	61,8 %
Actionnaires individuels (dont anciens salariés) ⁽¹⁾	169 402	10,7 %	11,5 %	173 611	11,0 % ⁽¹⁾	12,2 %	170 391	10,5 %	11,9 %
Personnel – Plan d'épargne Groupe	77 755	3,1 %	2,9 %	80 261	2,6 %	2,7 %	71 621	2,1 %	2,3 %
TOTAL	252 197	687 596 240 ACTIONS⁽³⁾	1 002 098 920 DROITS DE VOTE	258 183	705 747 272 ACTIONS⁽³⁾	998 581 514 DROITS DE VOTE	246 509 714	958 226 ACTIONS⁽³⁾	990 275 053 DROITS DE VOTE

(1) Au 31 décembre 2025, **1,3 % du capital détenu par des anciens salariés** est inclus dans le pourcentage total des actionnaires individuels.

(2) Pourcentages arrondis au dixième.

(3) Entièrement libérées.

Conformément aux statuts de la Société, les actions détenues depuis quatre ans au moins par le même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.

La Société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement portant sur une part significative de son capital.

Au 31 décembre 2025, le nombre d'actions détenues dans le public est de 687 596 240 actions, les droits de vote théoriques sont identiques aux droits de vote exerçables.

Au 31 décembre 2025, à la connaissance de la Société :

- la société BlackRock Inc. détenait 6,12 % du capital et moins de 5 % des droits de vote ;
- la société Capital Group Companies, Inc. détenait 5,07 % du capital et 3,48 % des droits de vote ;
- la société Mage Invest détenait 4,41 % du capital et 6,03 % des droits de vote ;
- aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Mouvements significatifs intervenus depuis le 1^{er} janvier 2026

Le principal franchissement de seuil, légal ou statutaire déclaré depuis le 1^{er} janvier 2026 est le suivant :

La société Capital Group Companies, Inc, agissant pour le compte de ses clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à plusieurs déclarations de franchissement à la hausse du seuil légal de 5 % du capital et du seuil légal de 5 % des droits de vote. En dernier lieu, elle a déclaré le 18 mars 2026 avoir franchi à la hausse le 17 mars 2026, le seuil de 10 % du capital et détenir, à cette date, pour le compte desdits clients et fonds, 68 976 811 actions représentant autant de droits de vote, soit 10,03 % du capital et 6,93 % des droits de vote de la Société (avis AMF réf. 226C0343).

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital par type d'actionnaires au cours des trois dernières années.

6.3 **RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES**

L'ensemble des actionnaires a accès à une information complète, transparente et claire, adaptée aux besoins de chacun.

Une très large variété de documents publics dont ceux diffusés au titre de l'information réglementée couvrent l'activité, la stratégie et l'information financière de l'Entreprise : communiqués de presse, Document d'enregistrement universel incluant le Rapport financier annuel, rapport financier semestriel, statuts de la Société, etc.

Tous ces documents sont facilement accessibles sur le site Internet du Groupe www.michelin.com sous la rubrique « Investisseurs », en français et en anglais, et sur demande auprès du service des Relations Investisseurs de Michelin.

Michelin entretient un dialogue fourni avec ses actionnaires institutionnels : près de 440 investisseurs institutionnels ont ainsi été rencontrés au cours de l'année 2025. Le Groupe développe également ses relations avec les investisseurs ESG grâce à l'organisation d'un roadshow dédié en présence du management, ainsi que l'organisation des *monthly ESG virtual series* en présence d'experts ESG du Groupe. Lors des *Governance Roadshows* annuels, la gouvernance de Michelin ainsi qu'un rappel des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux sont présentés directement par la Présidente du Conseil de Surveillance auprès des principaux investisseurs.

L'intégralité de ces interactions permettent de maintenir le dialogue avec la communauté financière : les analystes, investisseurs institutionnels, investisseurs dédiés ESG, *proxy advisors*, agences de notations et autres parties-prenantes.

Parallèlement, Michelin continue de renforcer sa proximité avec ses actionnaires individuels en organisant plusieurs rencontres dédiées : au cours de l'année 2025 le Groupe est intervenu à l'Université Catholique de Lille sous la forme de tables rondes consacrées aux enjeux RSE ; il a participé au Salon Boursolive, un événement digital de référence pour les investisseurs ; il a organisé à Paris une conférence spécialement destinée aux actionnaires, réunissant près de 150 participants.

Michelin renforce également le dialogue avec ses actionnaires en diffusant régulièrement des newsletters et en nouant de nouveaux partenariats avec des universités.

Enfin, dans le cadre de l'Assemblée générale le 16 mai 2025, le Groupe a également accueilli près de 900 actionnaires. En amont de ce moment fort de la vie de l'entreprise, tous les actionnaires et les principaux conseils en vote (*Proxy Advisors*) sont informés de la date de l'Assemblée générale et des démarches à accomplir pour pouvoir voter.

6.4 **DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**

Les informations financières historiques, les Documents d'enregistrement universels (Document de référence), les documents d'Assemblée (Avis de convocation, compte rendu de l'Assemblée), les statuts de la Société, et les éléments constituant « l'information réglementée » au sens de l'article 221-1 du Règlement général de l'Autorité des

marchés financiers (notamment les communiqués, les informations trimestrielles et le rapports semestriel et annuel) peuvent être consultés sur le site Internet www.michelin.com en français et en anglais (également accessibles sur le site officiel français www.info-financiere.fr) et, le cas échéant, au siège social de la Société.

6.5 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL**

6.5.1 **TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL**

Année	Nature des opérations	Variation du capital		
		Nombre d'actions	Capital social (en €)	Prime (en €)
2021	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	180 976	361 952	0
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	9 388	18 776	461 514
	Au 31 décembre 2021	178 530 450	357 060 900	
2022	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	12	24	
	Ajustement – Division du nominal de l'action par quatre	714 121 848	357 060 924	-
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	450 012	225 006	0
	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	3 872 090	1 936 045	74 017 026
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(4 326 536)	(2 163 268)	(118 196 732)
	Au 31 décembre 2022	714 117 414	357 058 707	
2023	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	704	352	
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	1 840	920	
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	838 268	419 134	
	Au 31 décembre 2023	714 958 226	357 479 113	
2024	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(11 721 769)	(5 860 884)	(398 977 536)
	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	4 334 410	2 167 205	119 543 027
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	929 110	464 555	
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(2 755 334)	(1 377 667)	(93 784 170)
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	2 629	2 629	
	Au 31 décembre 2024	705 747 272	352 873 636	
2025	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	1 514	757	
	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	4 039 620	2 019 810	87 619 358
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	726 131	363 066	
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(22 919 400)	(11 459 700)	(656 200 300)
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	1 103	551	
	AU 31 DÉCEMBRE 2025	687 596 240	343 798 120	

6.5.2 CAPITAL POTENTIEL

6.5.2 a) Titres en circulation donnant accès au capital

Options de souscription d'actions

Cf. les informations détaillées figurant au chapitre 6.5.3.

Actions de performance

Cf. les informations détaillées figurant au chapitre 6.5.4.

6.5.2 b) Estimation du capital potentiel maximal au 31 décembre 2025

Capital

(en €)

CAPITAL ÉMIS AU 31 DÉCEMBRE 2025

343 798 120

Options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2025

Le dernier plan lancé en 2012 est arrivé à échéance en 2021, il n'y a plus d'options de souscription d'actions exerçables.

Actions de performance attribuables au 31 décembre 2025

Date d'attribution du plan	Fin de période d'acquisition	Droits d'attribution d'actions restants	Capital
17 novembre 2022 (<i>Excellence, Gérants</i>)	17 novembre 2026	1 090 125	
16 novembre 2023 (<i>Recognition</i>)	16 novembre 2027	543 165 *	
17 novembre 2023 (<i>Excellence, Gérants</i>)	17 novembre 2027	2 570 583 *	
14 novembre 2024 (<i>Recognition</i>)	14 novembre 2028	500 083 *	
15 novembre 2024 (<i>Excellence, Gérants</i>)	15 novembre 2028	2 556 937 *	
13 novembre 2025 (<i>Recognition</i>)	13 novembre 2029	545 968 *	
14 novembre 2025 (<i>Excellence, Gérants</i>)	14 novembre 2029	2 714 681 *	
NOMBRE TOTAL DE DROITS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS EN VIGUEUR		10 521 542	5 260 771

349 058 891

CAPITAL POTENTIEL MAXIMUM AU 31 DÉCEMBRE 2025

**+ 1,53 %
vs. le Capital émis**

* Avant application du taux de réalisation des conditions de performance.

6.5.3 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

6.5.3 a) Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2025 (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Les mandataires sociaux n'ont reçu aucune option de souscription ou d'achat d'actions en contrepartie de leurs fonctions au titre de l'un des plans décidés par la Société qui sont depuis le 31 décembre 2021, tous expirés.

6.5.3 b) Options de souscription ou d'achat d'actions consenties et exercées au cours de l'exercice

Options de souscription d'actions consenties par la CGEM ⁽¹⁾ aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé	Nombre total d'options consenties/d'actions souscrites	Prix d'exercice (en €)	Date de fin d'exercice	Date de la décision de la Gérance
Options consenties	0	-	-	-
Options levées (actions souscrites)	0	-	-	-

(1) Aucune société comprise dans le périmètre d'attribution des options autre que la CGEM n'a émis d'options. Le dernier plan lancé en 2012 est arrivé à échéance en 2021, il n'y a plus d'options de souscription d'actions exerçables.

6.5.3 c) Rapport spécial du Président de la Gérance

Aucune nouvelle attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été réalisée durant l'exercice.

Aucun dirigeant mandataire social ne détient d'options de souscription d'actions non exerçables.

Clermont-Ferrand, le 11 février 2026

Florent Menegaux

Président de la Gérance

6.5.4 ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE

6.5.4 a) Historique des attributions d'actions gratuites ou de performance au 31 décembre 2025 (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

PLANS LIVRÉS ET PLANS EN COURS EN 2025

	Plan n° 14 (Excellence)	Plan n° 15 (Gérants)	Plan n° 16 (Excellence)
Date d'Assemblée	23 juin 2020	23 juin 2020	23 juin 2020
Date de la décision de la Gérance	17 novembre 2021	17 novembre 2021	17 novembre 2022
Nombre total de droits attribués	1 222 508	55 980	1 791 414
<i>Dont actions attribuées à :</i>			
■ Florent Menegaux ⁽¹⁾ (Président de la Gérance)	-	33 588	-
■ Yves Chapot ⁽¹⁾ (Gérant non Commandité)	-	22 392	-
Date d'acquisition des actions (en années)	17 novembre 2025 (4 ans)	17 novembre 2025 (4 ans)	17 novembre 2026 (4 ans)
Date de fin de période de conservation (en années)	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance ⁽²⁾ (période d'application des critères : 3 ans)	■ Performance de l'action Michelin supérieure de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2020 et 2023 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : - i-MEP inférieur à 88 points en 2023 - évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1 point en moyenne sur 2021/2022/2023 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution ≥ 8 % entre 2021/2020, 2022/2021 et 2023/2022 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 11 % en 2023	■ Performance de l'action Michelin supérieure de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2020 et 2023 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : - i-MEP inférieur à 88 points en 2023 - évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1 point en moyenne sur 2021/2022/2023 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution ≥ 8 % entre 2021/2020, 2022/2021 et 2023/2022 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 11 % en 2023	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2021 et 2024 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : - i-MEP inférieur à 83 points en 2024 - évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1 point en moyenne sur 2022/2023/2024 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 10 % entre 2021/2022, 2022/2023 et 2023/2024 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) > 11 % en 2024
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2025	691 830	34 708	814
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	530 678	21 272	766 390
ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2025	0	0	1 024 210
Taux de réalisation des conditions de performance	62 %	62 %	61 %

(1) Attribuées en qualité de Gérant

(2) Sur une base consolidée, en données et normes comparables et hors variation de change pour les critères financiers.

Plan n° 17 (Gérants)	Plan n°18 (Recognition)	Plan n°19 (Excellence)
23 juin 2020	12 mai 2023	12 mai 2023
17 novembre 2022	16 novembre 2023	17 novembre 2023
108 056	577 018	2 575 723
67 983	-	-
40 073	-	-
17 novembre 2026 (4 ans)	16 novembre 2027 (4 ans)	17 novembre 2027 (4 ans)
N/A	N/A	N/A
■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2021 et 2024 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : - i-MEP inférieur à 83 points en 2024 - évolution du taux d'engagement des employés du Groupe > 1 point en moyenne sur 2022/2023/2024 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 10 % entre 2021/2022, 2022/2023 et 2023/2024 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) > 11 % en 2024 N/A ■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2022 et 2025 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : - i-MEP inférieur à 80 points en 2025 - taux d'engagement des employés du Groupe supérieur à 84.5 % en 2025 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 12 % entre 2022/2023, 2023/2024 et 2024/2025 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) > 12 % en 2025		
0	810	2 757
42 141	33 043	106 645
65 915	543 165	2 466 321
61 %	N/A	39 %

	Plan n°20 (Gérants)	Plan n° 21 (Recognition)	Plan n°22 (Excellence)	Plan n°23 (Gérants)
Date d'Assemblée	12 mai 2023	12 mai 2023	12 mai 2023	12 mai 2023
Date de la décision de la Gérance	17 novembre 2023	14 novembre 2024	15 novembre 2024	15 novembre 2024
Nombre total de droits attribués	104 262	518 378	2 496 117	93 021
<i>Dont actions attribuées à :</i>				
■ Florent Menegaux ⁽¹⁾ (Président de la Gérance)	65 164	-	-	58 138
■ Yves Chapot ⁽¹⁾ (Gérant non Commandité)	39 098	-	-	34 883
Date d'acquisition des actions (en années)	17 novembre 2027 (4 ans)	14 novembre 2028 (4 ans)	15 novembre 2028 (4 ans)	15 novembre 2028 (4 ans)
Date de fin de période de conservation (en années)	N/A	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance ⁽²⁾ (période d'application des critères : 3 ans)	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2022 et 2025 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : - i-MEP inférieur à 80 points en 2025 - taux d'engagement des employés du Groupe supérieur à 84.5 % en 2025 ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 12 % entre 2022/2023, 2023/2024 et 2024/2025 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) > 12 % en 2025 N/A			
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2025	0	0	0	0
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	0	18 295	32 201	0
ACTIONS DE PERFORMANCE				
RESTANTES	104 262	500 083	2 463 916	93 021
AU 31 DÉCEMBRE 2025				
Taux de réalisation des conditions de performance	39 %	N/A	-	-

(1) Attribuées en qualité de Gérant.

(2) Sur une base consolidée, en données et normes comparables et hors variation de change pour les critères financiers.

	Plan n° 24 (Recognition)	Plan n°25 (Excellence)	Plan n°26 (Gérants)
Date d'Assemblée	12 mai 2023	12 mai 2023	12 mai 2023
Date de la décision de la Gérance	13 novembre 2025	14 novembre 2025	14 novembre 2025
Nombre total de droits attribués	545 968	2 608 948	105 733
<i>Dont actions attribuées à :</i>			
■ Florent Menegaux ⁽¹⁾ (Président de la Gérance)	-	-	66 083
■ Yves Chapot ⁽¹⁾ (Gérant non Commandité)	-	-	39 650
Date d'acquisition des actions (en années)	13 novembre 2029 (4 ans)	14 novembre 2029 (4 ans)	14 novembre 2029 (4 ans)
Date de fin de période de conservation (en années)	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance ⁽²⁾ (période d'application des critères : 3 ans)	N/A	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2024 et 2027 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : - amélioration de la résistance au roulement supérieure à 7 % en 2027 vs 2020 - taux de matériaux renouvelables et recyclés (TMRR) supérieur à 35 % en 2027 - taux d'engagement moyen des employés du Groupe sur 2025, 2026 et 2027 supérieur à 85 % ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 6 % entre 2024/2025, 2025/2026 et 2026/2027 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) >12 % en 2027	■ Performance de l'action Michelin supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2024 et 2027 ■ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : - amélioration de la résistance au roulement supérieure à 7 % en 2027 vs 2020 - taux de matériaux renouvelables et recyclés (TMRR) supérieur à 35 % en 2027 - taux d'engagement moyen des employés du Groupe sur 2025, 2026 et 2027 supérieur à 85 % ■ Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors pneus et distribution > 6 % entre 2024/2025, 2025/2026 et 2026/2027 ■ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) >12 % en 2027
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2025	0	0	0
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	0	0	0
ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2025	545 968	2 608 948	105 733
Taux de réalisation des conditions de performance	N/A	-	-

(1) Attribuées en qualité de Gérant.

(2) Sur une base consolidée, en données et normes comparables et hors variation de change pour les critères financiers.

6.5.4 b) Actions de performance et actions gratuites attribuées au cours de l'exercice

2 714 681 droits d'attribution à une action de performance et 545 968 droits d'attribution à une action gratuite ont été consentis au cours de l'exercice.

	Nombre d'actions attribuées	Date de la décision de la Gérance
Actions attribuées par la CGEM aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux	165 589	14/11/2025

6.5.4 c) Rapport spécial du Président de la Gérance

Plan du 13 novembre 2025 (Recognition)

L'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2023 a autorisé l'attribution d'actions gratuites au personnel de la Société y compris les dirigeants mandataires sociaux, et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, le nombre d'actions pouvant être attribuées étant limité à 1,5 % du capital social. Cette autorisation inclut la possibilité d'attribuer jusqu'à 250 actions sans condition de performance, avec uniquement une condition de présence, à un plus grand nombre de salariés opérateurs, techniciens et cadres intermédiaires du Groupe afin de continuer à développer leur implication dans les résultats de l'Entreprise et de les y associer.

Sur la base de cette autorisation, il a été procédé en 2025 à l'attribution de 545 968 droits d'attribution à une action, destinés à 4 563 attributaires.

Plan du 14 novembre 2025 (Excellence)

L'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2023 a autorisé l'attribution d'actions de performance au personnel de la Société y compris les dirigeants mandataires sociaux, et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, le nombre d'actions pouvant être attribuées étant limité à 1,5 % du capital social.

Sur la base de cette autorisation, il a été procédé en 2025 à l'attribution de 2 714 681 droits d'attribution à une action, destinés à 2 521 attributaires.

La condition de performance repose sur la réalisation de trois objectifs traduisant de manière complémentaire la mise en œuvre de la stratégie « Michelin in Motion » du Groupe.

Les critères de performance, détaillés dans le rapport de présentation de la résolution de l'Assemblée du 12 mai 2023⁽¹⁾, sont au nombre de trois pour tous les attributaires.

Ces critères sont les suivants :

- **performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600** : l'évolution de l'action Michelin entre la moyenne des cours de clôture des années 2024 et 2027 doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre ces mêmes périodes. *Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points ;*
- **performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel, résistance au roulement et taux de matériaux renouvelables et recyclés**. Il s'agit d'un critère comportant un triple indicateur : l'amélioration de la Résistance au Roulement (RR), le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) et le taux d'engagement du personnel :
 - le taux de matériaux renouvelables et recyclés (TMRR) est calculé sur le périmètre de production des produits de la DB1, DB2 et DB3, à base de mélanges de caoutchouc ou de tissus caoutchoutés renforcés par des câbles métalliques ou textiles. Cet indicateur donne le ratio entre la quantité de matières renouvelables et recyclées réceptionnées en une année calendaire d'une part et la quantité totale de matières achetées et réceptionnées par le Groupe d'autre part. Il permet de suivre la réduction de consommation de matières primaires ainsi que l'augmentation de la circularité de nos matériaux. Il s'exprime en %. Le TMRR en 2027 doit être supérieur à 35 %. *Résultat linéaire entre seuil 31 % et cible 35 % ,*

(1) Cf. Document d'enregistrement universel 2022, pages 455 à 457.

- l'amélioration de la résistance au roulement (RR) est mesurée par l'indice d'efficacité énergétique des pneus (IEE). L'IEE est l'outil de pilotage du progrès réalisé par le Groupe en matière de réduction de la résistance au roulement des pneumatiques, contribuant ainsi à la réduction de la consommation d'énergie des véhicules et donc des émissions de CO₂ en usage. L'amélioration de la résistance au roulement doit être supérieure à 7 % en 2027 versus 2020 sur le scope DB1, DB2 et DB3. *Résultat linéaire entre seuil 6 % et cible 7 %*,
 - depuis 2013, l'étude « Avancer Ensemble : votre avis pour agir » mesure chaque année le taux d'engagement des salariés dans leur travail. Le taux d'engagement des salariés moyen sur 2025, 2026 et 2027 doit être supérieure à 85 %. *Résultat linéaire entre seuil 83 % et cible 85 %*.
 - **performance opérationnelle : il s'agit d'un critère comportant un double indicateur, la croissance du chiffre d'affaires hors pneumatiques et hors distribution et le ROCE complet du Groupe**, c'est-à-dire y compris les acquisitions et les sociétés mises en équivalence :
 - l'indicateur Croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques hors distribution, à ISO parité et ISO périmètre Groupe, « CA ») : mesure la capacité du groupe Michelin à croître dans ses nouvelles activités hors cœur historique de métier. La croissance du CA entre 2024/2025 et 2025/2026 et 2026/2027 doit être en moyenne supérieure à 6 %. *Résultat linéaire entre seuil 2 % et cible 6 %*, 2024/2025 et 2025/2026 et 2026/2027 doit être en moyenne supérieur à 6 %. *Résultat linéaire entre seuil 2 % et cible 6 %*,
 - l'indicateur ROCE complet du Groupe (c'est-à-dire y compris les acquisitions, les goodwill associés et les sociétés mises en équivalence) atteste de la performance robuste du groupe Michelin. Il doit être supérieur à 12 % sur l'exercice 2027. *Résultat linéaire entre seuil 10,5 % et cible 12 %*.
- Sous réserve du respect de la condition de présence dans le Groupe, des cas légaux de sortie anticipée ou d'exceptions décidées par la Gérance, l'atteinte des critères de performance précités conditionnera l'attribution définitive de 100 % des actions attribuées **chaque critère comptant pour 20 % excepté le TMRR (10 %) et la RR (10 %)**.

Bilan des critères de performance des plans d'actions de performance livrés en 2025

PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2021 : BILAN DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats				Atteintes des Critères
		2023 vs 2020				
Évolution relative du cours de l'action	30 %	- 4.6 points				0 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	20 %	92,6 points	88,8 points	83,9 points	20 %	
Performance opérationnelle	15 %	+ 7,7 %	+ 22,0 %	10 %	15 %	
TOTAL	62 %					

(1) Calcul sur chiffres non arrondis.

En conclusion, les critères de Performance ont été partiellement atteints et le nombre total d'actions de performance livrées a été de 62 % des droits attribués.

Il est rappelé que conformément à la politique say on pay validée, la durée d'acquisition des actions s'achèvera, pour tous les bénéficiaires, en novembre 2025 et les Gérants doivent conserver 40 % de leurs actions jusqu'à la fin de leur mandat.

Bilan des critères de performance des plans d'actions de performance en cours en 2025

PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2022 : BILAN DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats				Atteintes des Critères		
		2024 vs 2021						
Évolution relative du cours de l'action	30 %	L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2021 et 2024 (moyenne des cours de clôture des 2 années)				0 %		
		Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points						
		2022	2023	2024	Moyenne			
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	20 %	L'Industrial – Michelin Environmental Performance – i-MEP ⁽¹⁾ doit être inférieur à 83 points en 2024		82,6 points		20 %		
		Résultat linéaire entre seuil 87 points et cible 83 points						
	20 %	L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être supérieure à 1 point en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2022, 2023, 2024		+ 2,8 points ⁽²⁾	+ 1,0 point ⁽²⁾	+ 1,2 point ⁽²⁾	1,7 point ⁽²⁾	20 %
		Résultat linéaire entre seuil 0,0 et cible 1,0 point						
Performance opérationnelle	15 %	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à ISO-parité et ISO-périmètre, doit être supérieur à 10 % en moyenne annuelle entre 2022/2021, 2023/2022 et 2024/2023		+ 22,0 %	10,0 %	- 3,5 %	9,5 %	14 %
		Résultat linéaire entre seuil 5 % et cible 10 %						
	15 %	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 11 % en 2024			10,5 %		7 %	
		Résultat linéaire entre 10 et 11 %						
TOTAL						61 %		

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

(2) Chiffres non arrondis

En conclusion, les critères de Performance ont été partiellement atteints et le nombre total d'actions de performance à livrer sera au plus de 61 % des droits attribués.

Il est rappelé que conformément à la politique say on pay validée, la durée d'acquisition des actions s'achèvera, pour tous les bénéficiaires, en novembre 2026 et les Gérants doivent conserver 40 % de leurs actions jusqu'à la fin de leur mandat.

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

Il est rappelé que conformément à la politique say on pay validée, la durée d'acquisition des actions s'achèvera, pour tous les bénéficiaires, en novembre 2026 et les Gérants doivent conserver 40 % de leurs actions jusqu'à la fin de leur mandat.

PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 15 NOVEMBRE 2024 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats intermédiaires			
		2025 vs 2023			
Évolution relative du cours de l'action	■ L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2023 et 2026 (moyenne des cours de clôture des 2 années)	20 %	- 16,7 points		
	■ Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points				
		2024	2025	2026	
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	■ L'Industrial – Michelin Environmental Performance – i-MEP ⁽¹⁾ doit être inférieur à 77 points en 2026	20 %	82,6 points	78,3 points	-
	■ Résultat linéaire entre seuil 83 points et cible 77 points				
	■ Le taux d'engagement des employés moyen sur 2024, 2025 et 2026 doit être supérieur à 85 % en 2026	20 %	84,7 %	84,4 %	-
	■ Résultat proportionnel entre 83 et 85 %				
Performance opérationnelle	■ Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à ISO-parité et ISO-périmètre, doit être supérieur à 8 % en moyenne annuelle entre 2024/2023, 2025/2024 et 2026/2025	20 %	- 3,5 %	4,4 %	-
	■ Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %				
	■ Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2026	20 %	10,5 %	9,2 %	-
	■ Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %				

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 14 NOVEMBRE 2025 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats intermédiaires		
		2025 vs 2024		
Évolution relative du cours de l'action	■ L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2024 et 2027 (moyenne des cours de clôture des 2 années)	20 %	- 21,1 points	
	■ Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points			
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale			2025	2026
	■ L'amélioration de la résistance au roulement (RR) ⁽¹⁾ doit être supérieure à 7 % en 2027 versus 2020	10 %	5,8 %	
	■ Résultat linéaire entre seuil 6 % et cible 7 %			
	■ Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) ⁽¹⁾ doit être supérieure à 35 % en 2027.	10 %	32 %	
	■ Résultat linéaire entre seuil 31 % et cible 35 %			
	■ Le taux d'engagement moyen des employés sur 2025, 2026 et 2027 doit être supérieur à 85 %.	20 %	84,4 %	
Performance opérationnelle	■ Résultat linéaire entre seuil 83 % et cible 85 %			
	■ Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à ISO-parité et ISO-périmètre, doit être supérieur à 6 % en moyenne annuelle entre 2025, 2026 et 2027	20 %	4,4 %	
	■ Résultat linéaire entre seuil 2 % et cible 6 %			
	■ Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2027	20 %	9,2 %	
	■ Résultat linéaire entre seuil 10,5 % et cible 12 %			

(1) Cf. les présentations de ces indicateurs dans le Document d'enregistrement universel 2024 aux chapitres 4.6.4.1 (p. 255-256) pour les matériaux renouvelables et 4.2.1.2, 4.2.2.3 et 4.2.3 (p. 198-202) pour la résistance au roulement ; sur le périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

Attribution – livraison d'actions de performance

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2025 :

Les deux mandataires sociaux ont reçu 105 733 droits d'attribution à une action de performance (un mandataire social en a reçu 66 083, et l'autre en a reçu 39 650) ;

- les deux mandataires sociaux ont reçu une livraison définitive de 34 708 actions de performance (un mandataire social en a reçu 20 825, et l'autre en a reçu 13 883) ;

- les 10 premiers attributaires salariés, non-mandataires sociaux :
 - ont reçu 165 589 droits d'attribution à une action de performance ;
 - ont reçu livraison définitive de 74 238 actions de performance.

Clermont-Ferrand, le 11 février 2026

Florent Menegaux

Président de la Gérance

6.5.5 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Michelin offre à l'ensemble de ses collaborateurs la possibilité de devenir actionnaires du Groupe, au travers de dispositifs attractifs et renouvelés chaque année. En augmentant la part du capital détenue par les salariés, le Groupe renforce l'implication de chacun dans la mise en œuvre de sa stratégie et valorise leur rôle essentiel.

En 2025, le plan d'actionnariat salarié a été déployé dans 44 pays et proposé à plus de 115 000 salariés éligibles. Plus de la moitié d'entre eux ont choisi d'y participer, permettant à plus de 4500 collaborateurs de devenir actionnaires pour la première fois.

Avec un taux de détention du capital de 3,1 % par les salariés, auquel s'ajoutent 1,3 % détenus par les anciens

salariés, l'actionnariat salarié constitue un véritable levier d'engagement et un pilier de la culture d'entreprise de Michelin.

Ces résultats témoignent à la fois de l'implication des équipes et de la volonté du Groupe d'installer durablement ce dispositif pour renforcer la culture actionnariale à l'échelle mondiale.

Par ailleurs, l'indice Euronext FAS IAS distingue les entreprises du SBF 120 qui associent fortement leurs salariés au capital et à la gouvernance. L'intégration de Michelin dans cet indice depuis octobre 2025 illustre l'engagement de Michelin et confirme la position du Groupe parmi les leaders du partage de la valeur.

6.5.6 INFORMATIONS RELATIVES À UN PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS EN COURS

Les informations ci-après comprennent les informations devant figurer dans le rapport de la Gérance en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

	Autorisation de rachat et de vente d'actions décidée par l'Assemblée du 17 mai 2024	Autorisation de rachat et de vente d'actions décidée par l'Assemblée du 16 mai 2025
Durée de validité maximum de la résolution	18 mois	18 mois
Prix d'achat maximum par actions (hors frais)	55 €	55 €
Montant maximum autorisé	10 % du capital social	10 % du capital social
Objectifs de rachats autorisés ⁽¹⁾	Actionnariat salarié Animation du marché et liquidité Attribution gratuite Annulation Croissance externe, fusion, scission ou apport	Actionnariat salarié Animation du marché et liquidité Attribution gratuite Annulation Croissance externe, fusion, scission ou apport
Nombre d'actions rachetées durant l'exercice	36 500 actions	22 918 573 actions
Répartition selon les objectifs visés ci-dessus	35 673 rachats d'actions affectés à l'objectif Actionnariat salarié 827 rachats d'actions affectés à l'objectif d'annulation	0 rachats d'actions affectés à l'objectif Actionnariat salarié 22 918 573 rachats d'actions affectés à l'objectif d'annulation
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024	0 actions	
Cours moyen de rachat des actions	34,0013 €	29,0158 €
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A
Montant total des rachats d'actions effectués	1 242 537 €	665 000 000 €
Frais de négociation	-	-
Usage de produits dérivés	non – pas de position ouverte au 31 décembre 2025	

(1) Y compris toute pratique de marché qui viendrait à être admise.

6.5.6 a) Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2025

Aucun titre n'est détenu au 31 décembre 2025

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/transfert
Nombre de titres	22 955 073	35 673
Cours moyen des transactions (en €)	29,0237	34,0013
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A
Montants (en €)	666 242 537	1 212 928

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2025.

6.5.7 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 22 MAI 2026

Ce descriptif est établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et conformément aux dispositions du Règlement européen.

Date de l'Assemblée générale devant autoriser le programme de rachat d'actions

22 mai 2026

Objectifs du nouveau programme de rachat

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société :

- de céder ou d'attribuer des actions aux salariés des sociétés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions existantes sous conditions de performance ou par cession et/ou abondement, directement ou indirectement, dans le cadre d'une opération réservée aux salariés
- d'assurer l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 22 juin 2021 ;
- de remettre des actions en cas d'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe. Il est précisé que le nombre maximal d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % (cinq pour cent) de son capital social ;
- de mettre en œuvre toute autre pratique de marché qui viendrait à être admise ; ou
- d'annuler tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

La part maximale de capital que la Société serait autorisée à acquérir est limitée à moins de 10 % du nombre total des actions composant le capital, soit 68 759 624 actions sur la base du nombre d'actions existant au jour du présent descriptif. Compte tenu du cours maximum d'achat de 55,00 € par action, cela représente un investissement théorique maximum de 3 781 779 320 €. Conformément à la loi, lorsque les actions sont rachetées en vue de leur affectation au deuxième objectif précité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions rachetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme. En application des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, la valeur de l'ensemble des actions que la Société viendrait à posséder ne pourra être supérieure au montant des réserves libres, autres que la réserve légale, figurant dans les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2025.

Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation du programme par l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2026, soit jusqu'au 22 novembre 2027 inclus. Cette autorisation priverait d'effet, à compter de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2026, l'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2025.



CHAPITRE 07

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 MAI 2026

7.1	Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions	502	7.2.3	Approbation des rémunérations des mandataires sociaux (résolutions n° 6 à 11)	538
7.1.1	Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 16)	502	7.2.4	Approbation des comptes, conventions réglementées et autorisations financières sollicitées (résolutions n° 1 à 5, 17 à 23 et 25)	538
7.1.2	Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 17 à 30)	511	7.2.5	Mises en conformité des statuts (résolutions n° 28 et 29)	539
7.2	Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions	532	7.3	Rapport des Commissaires aux Comptes	540
7.2.1	Nomination de membres du Conseil de Surveillance (résolutions n° 13, 14, 15 et 16)	532	7.3.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	540
7.2.2	Nomination d'un nouveau Gérant (Résolution n° 12)	537	7.3.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	542
			7.3.3	Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	543
			7.3.4	Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital	544

7.1 **RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS**

Le dialogue permanent entre actionnaires et émetteurs, en amont et en aval de l'Assemblée générale est une nécessité pour permettre aux actionnaires de jouer leur rôle et aux sociétés de mieux communiquer.

Un des leviers d'amélioration de ce dialogue passe par le développement d'efforts de communication sur le contenu,

les motifs et les enjeux des résolutions proposées à l'Assemblée.

Les projets de résolutions proposés par la Société seront publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires*. Un avis de convocation sera envoyé ultérieurement dans les délais légaux à chaque actionnaire.

7.1.1 **RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 1 À 16)**

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 1^{RE} ET 2^E RÉOLUTIONS

- **Approbation des comptes annuels de l'exercice 2025**
- **Affectation du résultat de l'exercice 2025 et fixation du dividende**

Les 1^{re} et 2^e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2025 et à l'affectation du bénéfice en résultant.

Nous vous proposons d'approuver les opérations reflétées par le compte de résultat et le bilan de la Société qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 1 373 345 118,97 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 2 943 900,00 €, le solde de 1 370 401 218,97 €, augmenté du report à nouveau de 1 433 102 367,53 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 2 803 503 586,50 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2025 la distribution d'un dividende de 1,38 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 27 mai 2026, 24 heures, date d'arrêté des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 26 mai 2026.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 28 mai 2026.

Si la neuvième résolution (*Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025*) n'est pas approuvée par la présente Assemblée générale, la somme distribuable sera, en application de l'article 12.1 des statuts, augmentée de la part statutaire des Associés Commandités visée ci-dessus, laquelle part sera affectée au poste « Report à nouveau » dont le montant s'élèvera à 1 857 564 675,30 €.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au poste « Report à nouveau ».

TEXTE DE LA PREMIÈRE RÉOLUTION

- **Approbation des comptes annuels de l'exercice 2025**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025 d'où il résulte un bénéfice de 1 373 345 118,97 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites par ces comptes et mentionnées dans ces rapports, notamment et en tant que de besoin, celles affectant les différents comptes de provisions.

TEXTE DE LA DEUXIÈME RÉSOLUTION

■ Affectation du résultat de l'exercice 2025 et fixation du dividende

Sur la proposition du Président de la Gérance, approuvée par le Conseil de Surveillance, l'Assemblée générale,

- constatant que le bénéfice de l'exercice s'élève à 1 373 345 118,97 € ;
- la part statutaire des Associés Commandités de 2 943 900,00 € ;
- le solde de 1 370 401 218,97 € ;
- qui majoré du report à nouveau de 1 433 102 367,53 € ;
- représente une somme distribuable de 2 803 503 586,50 €.

Décide :

- de mettre en distribution un montant global de 948 882 811,20 € ;
qui permettra le paiement d'un dividende de 1,38 € par action
- d'affecter le solde de 1 854 620 775,30 € au poste « Report à nouveau »

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 28 mai 2026.

Si la neuvième résolution (*Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025*) n'est pas approuvée par la présente Assemblée générale, la somme distribuable sera, en application de l'article 12.1 des statuts, augmentée de la part statutaire des Associés Commandités visée ci-dessus, laquelle part sera affectée au poste « Report à nouveau » dont le montant s'élèvera à 1 857 564 675,30 €.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au poste « Report à nouveau ».

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliés en France, il est précisé que pour la totalité du dividende proposé :

- en application de l'article 200 A du Code général des impôts, les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliés en France, sont soumis au prélèvement forfaitaire unique non libératoire au taux de 31,40 % (trente et un virgule quarante pour cent) : 12,80 % (douze virgule quatre-vingt pour cent) au titre de l'impôt sur le revenu et 18,60 % (dix-huit virgule soixante pour cent) au titre des prélèvements sociaux ;
- le taux unique de 12,80 % est applicable de plein droit sauf option expresse, globale et irrévocable, au barème progressif de l'impôt sur le revenu. Cette option doit être exercée chaque année lors du dépôt de la déclaration de revenus ;
- les modalités d'imposition définitive des dividendes en deux temps sont maintenues.

Il est également rappelé que, conformément à l'article 119 *bis* du Code général des impôts, le dividende distribué à des actionnaires fiscalement non domiciliés en France est soumis à une retenue à la source à un taux déterminé selon le pays de domiciliation fiscale de l'actionnaire.

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes distribués (en €)	Dividende par action (en €) ⁽¹⁾
2022	892 646 767,50	1,25
2023	965 193 387,75	1,35
2024	973 931 235,36	1,38

(1) La totalité du dividende était éligible à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 3^E RÉOLUTION**■ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025**

La 3^e résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025, faisant apparaître un résultat net de 1 663 968 milliers €.

Le Document d'enregistrement universel 2025, disponible sur le site www.michelin.com, comporte notamment l'analyse des comptes consolidés et de leur évolution par rapport à ceux de l'exercice précédent.

TEXTE DE LA TROISIÈME RÉOLUTION**■ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 d'où il résulte un résultat net de 1 663 968 milliers €.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 4^E RÉOLUTION**■ Conventions réglementées**

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2025, nous vous proposons de prendre acte qu'il n'y a pas de convention à approuver.

Nous vous informons par ailleurs qu'il n'y a aucune convention réglementée approuvée antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2025.

TEXTE DE LA QUATRIÈME RÉOLUTION**■ Conventions réglementées**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'il n'y a pas de convention à soumettre à approbation.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 5^E RÉOLUTION**■ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 55 € par action**

La 5^e résolution concerne le renouvellement de l'autorisation donnée précédemment à la Société, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur ses propres actions avec un prix maximum d'achat unitaire de 55 € et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social de la Société.

Cette autorisation s'inscrit dans la continuité des autorisations données par les Assemblées générales du 17 mai 2024 et du 16 mai 2025.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2025 de ces autorisations s'est traduite par le rachat de 22 919 400 actions ⁽¹⁾.

Le descriptif du nouveau programme de rachat est détaillé au chapitre 6.5.7.

L'autorisation proposée ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique.

(1) La description détaillée de ces rachats figure au chapitre 6.5.6 du Document d'enregistrement universel 2025.

TEXTE DE LA CINQUIÈME RÉSOLUTION

■ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 55 € par action

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport du Conseil de Surveillance et du descriptif du programme de rachat d'actions prévu par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, autorise les Gérants, ou l'un d'eux, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 55 € (cinquante-cinq euros) par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves et d'attribution d'actions gratuites, ou de division ou regroupement des titres, le prix maximal d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises dans le cadre de cette autorisation ne pourra excéder un nombre d'actions représentant 10 % (dix pour cent) du capital à la date du rachat, les actions rachetées en vue de leur affectation au deuxième objectif listé ci-dessous étant comptabilisées après déduction du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme. La Société ne peut, par ailleurs, détenir à aucun moment plus de 10 % (dix pour cent) de son capital social.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2025, le montant maximal des opérations, s'élèverait à 3 781 779 320 € (trois milliards sept cent quatre-vingt-un millions sept cent soixante-dix-neuf mille trois cent vingt euros) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 68 759 624 (soixante-huit millions sept cent cinquante-neuf mille six cent vingt-quatre) actions au prix maximal d'achat de 55 € (cinquante-cinq euros) par action.

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société :

- de céder ou d'attribuer des actions aux salariés des sociétés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions existantes sous conditions de performance ou par cession et/ou abondement, directement ou indirectement, dans le cadre d'une opération réservée aux salariés ;
- d'assurer l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 22 juin 2021 ;

- de remettre des actions en cas d'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe. Il est précisé que le nombre maximal d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % (cinq pour cent) de son capital social ;
- de mettre en œuvre toute autre pratique de marché qui viendrait à être admise ; ou
- d'annuler tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur mais non en période d'offre publique et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Afin d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de délégation, pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations, remplir toutes autres formalités, affecter ou réaffecter les titres acquis aux différentes finalités poursuivies et généralement, faire ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 6^E ET 7^E RÉOLUTIONS**■ Politique de rémunération 2026 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance**

Les Associés Commandités et, sur les recommandations de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance de la Société, soumettent pour l'exercice 2026 la politique de rémunération des Gérants d'une part, et du Conseil de Surveillance d'autre part, à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026.

Cette politique de rémunération 2026 est détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, dans le chapitre 2.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

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

TEXTE DE LA SIXIÈME RÉOLUTION**■ Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants**

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de

rémunération des Gérants telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.2.

TEXTE DE LA SEPTIÈME RÉOLUTION**■ Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de rémunération des membres du Conseil de

Surveillance établie par celui-ci, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.3.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 8^E, 9^E, 10^E ET 11^E RÉOLUTIONS**■ Informations sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice**

En application des dispositions légales et réglementaires, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire les informations requises en matière de rémunération des mandataires sociaux versée au cours de l'exercice écoulé ou attribuée au titre de ce même exercice.

En 2026, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire :

- d'une part, les informations relatives aux éléments de rémunération des mandataires sociaux versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de ce même exercice (8^e résolution) ;
- d'autre part, les éléments de rémunération individuelle versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux de la Société à raison du mandat exercé pendant cet exercice, c'est-à-dire à :
 - Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance (9^e résolution),
 - Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité (10^e résolution),
 - Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance (11^e résolution).

Ces éléments de rémunération ont été établis conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2025 pour cet exercice ⁽¹⁾ et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025.

(1) Cf. le chapitre 2.3 du Document d'enregistrement universel 2024, pages 108 et suivantes.

TEXTE DE LA HUITIÈME RÉOLUTION

■ Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 I du Code de commerce les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I dudit Code

telles qu'elles sont présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, aux chapitres 2.4.1 à 2.4.5.

TEXTE DE LA NEUVIÈME RÉOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés

au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, au chapitre 2.5.2.

TEXTE DE LA DIXIÈME RÉOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de

l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, au chapitre 2.5.3.

TEXTE DE LA ONZIÈME RÉOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de

l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, au chapitre 2.5.1.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 12^E RÉOLUTION**■ Nomination de Monsieur Philippe Jacquin, Gérant non Commandité**

La 12^e résolution a pour objet la nomination de Monsieur Philippe Jacquin en qualité de Gérant non Commandité de la Société pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

La candidature de Monsieur Philippe Jacquin s'inscrit dans la continuité de la gouvernance de la Société, Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité et Directeur Financier, n'ayant pas souhaité que soit proposé le renouvellement de son mandat qui s'achève à l'issue de cette Assemblée générale.

L'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES, et le Président de la Gérance, Monsieur Florent Menegaux, remercient Monsieur Yves Chapot pour sa contribution au développement de l'Entreprise durant ses deux mandats.

En application des statuts de la Société et de ses règles de gouvernance, un processus de sélection exigeant et approfondi a été engagé depuis plusieurs mois par la société SAGES en pleine coopération avec le Président de la Gérance et le Conseil de Surveillance.

Dans le cadre de ce processus, après avoir dûment consulté le Conseil de Surveillance qui a émis un avis positif à l'unanimité, la société SAGES a décidé de proposer la nomination de Monsieur Philippe Jacquin en tant que Gérant non Commandité. Monsieur Philippe Jacquin a fait savoir par avance qu'il acceptait ce mandat et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

Monsieur Philippe Jacquin, né en 1972 et de nationalité française, est actuellement membre du Comité Exécutif du groupe Michelin, Directeur de la Recherche & Développement du Groupe, et il supervise la Direction Corporate Innovation & Partenariats.

Monsieur Philippe Jacquin est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en 1996.

Il rejoint Michelin en 1998 en tant qu'Ingénieur de suivi technique pour les pneus génie-civil, devient Ingénieur de développement en 2000, puis Responsable procédé, matériau et méthode pour ces mêmes activités en 2003.

En 2007, il devient Directeur du développement des pneus hiver Tourisme & Camionnette pour le Groupe et en 2009, prend le rôle de Directeur technique pour le développement de pneus Tourisme & Camionnette pour l'Amérique du Nord.

Il devient en 2012 Directeur technique Europe pour les pneus Poids lourds, et en 2015, Directeur marketing.

En 2018, il est nommé Directeur marketing de la division Transport Longue Distance pour le Groupe.

En 2019, il occupe la responsabilité de Directeur développement et pré-développement pour les pneus Tourisme & Camionnette, 2 roues, et Motorsport, pour l'ensemble des marchés de Première monte et de Remplacement.

En 2024, Monsieur Philippe Jacquin rejoint le Comité Exécutif du Groupe en tant que Directeur Recherche & Développement et pour superviser également la Direction Corporate Innovation & Partenariats.

TEXTE DE LA DOUZIÈME RÉOLUTION**■ Nomination de Monsieur Philippe Jacquin, Gérant non Commandité**

L'Assemblée générale, sur proposition de l'Associé Commandité non Gérant, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et de l'avis favorable du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, décide de nommer Monsieur Philippe Jacquin en qualité de Gérant non Commandité pour une durée de

quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2029.

Monsieur Philippe Jacquin a fait savoir par avance qu'il acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 13^E, 14^E, 15^E ET 16^E RÉOLUTIONS

■ Mandat de membres du Conseil de Surveillance

Les 13^e, 14^e, 15^e et 16^e résolutions ont pour objet des nominations de membres du Conseil de Surveillance.

■ Le Conseil de Surveillance de Michelin exerce un rôle essentiel

Le Conseil de Surveillance de Michelin est aujourd'hui composé de Mesdames Barbara Dalibard, Aruna Jayanthi, Catherine Soubie, Monique Leroux et Delphine Roussy, et de Messieurs Patrick de La Chevadière, Jean-Christophe Laourde, Thierry Le Hénaff, Wolf-Henning Scheider, Jean-Michel Severino et Pascal Vinet.

Les membres élus par l'Assemblée générale ont une expérience professionnelle solide acquise au sein de groupes de premier plan et une bonne connaissance de la Société.

Les membres représentant les salariés ont une connaissance approfondie de la Société et du groupe Michelin.

Les membres du Conseil de Surveillance participent activement aux travaux du Conseil et de ses comités auxquels ils apportent leur contribution, avec un taux d'assiduité de 100 % aux réunions programmées du Conseil et de ses comités en 2025.

Les membres du Conseil exercent leur mandat avec une totale liberté d'appréciation.

Une synthèse des travaux du Conseil durant l'exercice 2025 figure dans le chapitre 2.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2025.

■ Les Associés Commandités de Michelin sont exclus du processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance

Dans la société en commandite par actions Compagnie Générale des Établissements Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont 89 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

Gage essentiel de la séparation des pouvoirs, aucun des Associés Commandités n'intervient dans ces choix, que ce soit les membres de la Gérance, son organe exécutif, ou la société SAGES, non exécutive et garante de la continuité de la Direction de l'Entreprise.

D'une part, aucun de ces deux Associés Commandités ne participe à la décision de recommander des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires.

D'autre part, en application de la loi et des statuts de la Société, les Associés Commandités ne peuvent pas non plus prendre part au vote des nominations lors de l'Assemblée générale et les actions qu'ils détiennent seront exclues du quorum de chaque résolution de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

■ Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de renouveler le mandat de trois membres du Conseil et de nommer un nouveau membre

Le Conseil de Surveillance a décidé à l'unanimité de recommander, les intéressés s'abstenant, et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale (i) le renouvellement des mandats de Monsieur Thierry Le Hénaff (13^e résolution), Madame Monique Leroux (14^e résolution), Monsieur Jean-Michel Severino (15^e résolution) et la nomination de Madame Anne-Sophie Lotgering en tant que nouveau membre (16^e résolution).

Le processus d'examen et de sélection des candidatures, les critères retenus par le Comité des Rémunérations et des Nominations et la présentation des candidats sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution de nominations figurant dans le chapitre 7.2.1 du Document d'enregistrement universel 2025 et inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale du 22 mai 2026.

TEXTE DE LA TREIZIÈME RÉOLUTION**■ Nomination de Monsieur Thierry Le Hénaff en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Monsieur Thierry Le Hénaff en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Monsieur Thierry Le Hénaff a fait savoir par avance qu'il acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

TEXTE DE LA QUATORZIÈME RÉOLUTION**■ Nomination de Madame Monique Leroux en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Madame Monique Leroux en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de deux années, soit jusqu'à

l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

Madame Monique Leroux a fait savoir par avance qu'elle acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

TEXTE DE LA QUINZIÈME RÉOLUTION**■ Nomination de Monsieur Jean-Michel Severino en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Monsieur Jean-Michel Severino en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à

l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Monsieur Jean-Michel Severino a fait savoir par avance qu'il acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

TEXTE DE LA SEIZIÈME RÉOLUTION**■ Nomination de Madame Anne-Sophie Lotgering en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de nommer Madame Anne-Sophie Lotgering en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Madame Anne-Sophie Lotgering a fait savoir par avance qu'elle acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

7.1.2 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 17 À 30)

Les 17^e à 26^e résolutions sont destinées à confier aux Gérants certaines décisions relatives à l'augmentation du capital de la Société. Le but de ces autorisations financières est de permettre à la Société de disposer de la flexibilité nécessaire dans le choix et la période des émissions envisageables afin d'adapter, le moment venu, la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de la Société ainsi que de l'état et des possibilités des marchés financiers, français ou internationaux.

Ces résolutions peuvent être divisées en deux grandes catégories : augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription et augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Toute augmentation de capital en numéraire ouvre aux actionnaires un « droit préférentiel de souscription » (DPS), qui est détachable et négociable pendant la durée de la période de souscription : chaque actionnaire a le droit de souscrire, pendant un délai de 5 jours de Bourse au minimum à compter de l'ouverture de la période de souscription, un nombre d'actions nouvelles proportionnel à sa participation dans le capital.

Les Gérants sont conduits à vous demander de leur consentir, pour certaines de ces résolutions, la faculté de supprimer ce DPS car, selon les conditions de marché et le type de titres émis, cette suppression peut être nécessaire pour réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite.

Les autorisations demandées sont conformes aux pratiques de place.

Ces autorisations sont encadrées à la fois en termes de durée de validité et de plafonds d'émission, au-delà desquels les Gérants ne pourront plus augmenter le capital sans convoquer une nouvelle Assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Il s'agit principalement :

- d'un plafond global de 120 millions euros de valeur nominale (soit moins de 35 % du capital de la Société au 31 décembre 2025) commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, et
- d'un sous-plafond de 34 millions euros de valeur nominale (soit moins de 10 % du capital de la Société au 31 décembre 2025) commun aux augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du DPS.

Parmi ces résolutions, les résolutions n° 19 à 23 ne pourront être utilisées en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société.

Il est rappelé que les délégations financières consenties par les résolutions n° 17 à 23 et 25 de l'Assemblée générale du 17 mai 2024 n'ont pas été utilisées.

D'autre part, les 28^e et 29^e résolutions ont pour objet de mettre en conformité les dispositions des statuts avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024 et avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026.

La 30^e résolution est relative aux formalités.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 17^e RÉSOLUTION

- **Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription**

La 17^e résolution concerne une autorisation d'augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, qui n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à 120 000 000,00 € (cent vingt millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social, et celui des titres d'emprunt ou de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital serait plafonné à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions d'euros).

Cette nouvelle délégation reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (17^e résolution), non utilisée.

Le plafond global de toutes les émissions de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription, est fixé dans la 25^e résolution.

TEXTE DE LA DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

■ Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires et conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment à l'article L. 225-129-2 et aux articles L. 22-10-49 et L. 228-91 et suivants de ce même Code,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, en euros, ou en monnaies étrangères, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en numéraire, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles, soit, en tout ou partie, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ;
- décide :
 - que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourra être supérieur à 120 000 000,00 € (cent-vingt millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 35 % (trente-cinq pour cent) du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
 - que les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront

notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,

- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie, à la date d'émission,
- que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux titres de capital et/ou aux valeurs mobilières qui seraient émis en vertu de la présente délégation et que les Gérants, ou l'un d'eux, pourront instituer au profit des actionnaires un droit de souscription préférentiel à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits de souscription et dans la limite de leurs demandes,
- que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres de capital et/ou de valeurs mobilières, les Gérants, ou l'un d'eux, pourront utiliser dans l'ordre qu'ils déterminent les facultés prévues ci-après ou certaines d'entre elles : (i) limiter l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, ou (iii) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits, sur le marché français et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou à l'international,
- qu'en cas d'émission de bons de souscription d'actions, les Gérants, ou l'un d'eux, auront la faculté d'en arrêter le nombre et les caractéristiques et décider, s'ils le jugent opportun, à des conditions et selon des modalités qu'ils fixeront, que les bons pourront être remboursés ou rachetés, ou encore qu'ils seront attribués gratuitement aux actionnaires en proportion de leur droit dans le capital social,

- que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'ils apprécieront, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions

créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 18^E RÉOLUTION

- **Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre par voie d'offre au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription**

La 18^e résolution se rapporte à une autorisation d'augmentations de capital, par émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, qui n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Le prix d'émission des actions serait égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % (dix pour cent).

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à 34 000 000,00 € (trente-quatre millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social, et celui des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital ne pourrait être supérieur à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros).

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (18^e résolution) non utilisée.

Le plafond global de toutes les émissions de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital est fixé dans la 25^e résolution.

TEXTE DE LA DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

■ Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre par voie d'offre au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-135, L. 225-136 et aux articles L. 22-10-49, L. 22-10-51 et L. 228-91 et suivants dudit Code,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaies étrangères, l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions de la Société et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en numéraire, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles, soit, en tout ou partie, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ;
- décide :
 - que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à 34 000 000,00 € (trente-quatre millions euros) soit, à titre indicatif, moins de 10 % (dix pour cent) du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
 - que les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à

l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,

- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie,
- de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente résolution,
- que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres de capital et/ou de valeurs mobilières, les Gérants, ou l'un d'eux, pourront utiliser dans l'ordre qu'ils déterminent les facultés prévues ci-après ou certaines d'entre elles : (i) limiter l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, ou (iii) offrir au public tout ou partie,
- que (i) le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % (dix pour cent), et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque titre de capital émis en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa (i) ci-dessus,

- que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix (dans les limites susvisées) et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'ils apprécieront, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en

Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 19^E RÉOLUTION

- **Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre dans le cadre d'une offre visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription**

En complément de la 18^e résolution, et à l'effet de permettre aux actionnaires un vote distinct, la 19^e résolution vous propose d'autoriser les Gérants, ou l'un d'eux, à réaliser des augmentations de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre de placements prévus au 1^o à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique. Cette délégation permettrait à la Société de bénéficier de la souplesse nécessaire pour accéder rapidement aux investisseurs qualifiés au sens de la réglementation.

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (19^e résolution) non utilisée.

TEXTE DE LA DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

- **Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre dans le cadre d'une offre visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-135, L. 225-136, et aux articles L. 22-10-49 et L. 228-91 et suivants dudit Code et du 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en

une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaies étrangères, l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions de la Société et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en numéraire, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles, soit, en tout ou partie, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ;

■ décide :

- que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à 34 000 000,00 € (trente-quatre millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 10 % (dix pour cent) du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
- que les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,
- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie,
- que le montant des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu pour les augmentations de capital et les émissions de valeurs mobilières au titre de la dix-huitième résolution ci-dessus,
- de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente résolution,
- que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres de capital et/ou de valeurs mobilières, les Gérants, ou l'un d'eux, pourront utiliser dans l'ordre qu'ils déterminent les facultés prévues ci-après ou certaines d'entre elles : (i) limiter l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, (ii) répartir librement tout ou partie

des titres non souscrits, ou (iii) offrir au public tout ou partie,

- que (i) le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % (dix pour cent), et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque titre de capital émis en conséquence de l'émission de ces titres ou valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa (i) ci-dessus,
- que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix (dans les limites susvisées) et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'ils apprécieront, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 20^E RÉSOLUTION

- **Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, en cas d'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans le cadre des dix-huitième et dix-neuvième résolutions, afin de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois**

Dans la limite de 10 % du capital social, par période de 12 mois, la 20^e résolution a pour objet d'autoriser les Gérants, en cas d'émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société avec suppression du DPS en application des 18^e et 19^e résolutions, à déroger au prix minimum d'émission des actions ordinaires prévues par ces résolutions.

Cette autorisation a pour objectif de permettre à la Société de réaliser une levée de fonds dans les meilleures conditions dans un contexte de forte volatilité des marchés financiers.

Cette autorisation prévoirait que, par dérogation au prix minimum prévu par les résolutions sus-visées, le prix d'émission des actions de la Société pourra être au moins égal, au choix des Gérants : (i) au cours moyen de l'action, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de Bourse précédant la fixation du prix de l'émission ; ou (ii) au cours moyen de l'action pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé ; dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %.

Le montant nominal maximum d'augmentation de capital résultant de la mise en oeuvre de la présente résolution ne pourra excéder 10 % du capital social et les titres émis en application de cette résolution seraient également inclus dans les plafonds prévus par les deux projets de résolutions susvisés et les plafonds globaux prévus par la 25^e résolution. La présente résolution ne serait utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (20^e résolution) non utilisée.

07

TEXTE DE LA VINGTIÈME RÉSOLUTION

- **Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, en cas d'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans le cadre des dix-huitième et dix-neuvième résolutions, afin de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce :

- autorise les Gérants, ou l'un d'eux, sauf en période d'offre publique, en cas d'augmentation de capital par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des dix-huitième et dix-neuvième résolutions de la présente Assemblée générale, à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :
 - le prix d'émission des actions sera au moins égal (i) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes lors de la

dernière séance de Bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou (ii) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximum de 10 % ;

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé, conformément à la loi, à 10 % (dix pour cent) du capital social par période de 12 mois (cette limite étant appréciée au jour de la fixation du prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital), étant précisé que ce montant s'imputera sur les plafonds d'émission prévus aux dix-huitième et dix-neuvième résolutions de la présente Assemblée. Ces plafonds seront augmentés, le cas échéant, de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises pourront consister en des titres de créances ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission, comme titres intermédiaires, étant précisé que le montant nominal total des émissions de titres de créances qui pourraient être réalisées immédiatement ou à terme sur la base de la présente autorisation ne pourra dépasser 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie et s'imputera sur les plafonds d'émission prévus aux dix-huitième et dix-neuvième résolutions de la présente Assemblée ;
- prend acte que, dans l'hypothèse où les Gérants, ou l'un d'eux, viendraient à faire usage de cette autorisation, les Gérants, ou l'un d'eux, établiront un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux Comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire ;
- fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 21^È RÉOLUTION

■ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription

La 21^è résolution a pour objet d'autoriser les Gérants, ou l'un d'eux, à augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 17^è, 18^è, 19^è et 20^è, résolutions, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique. L'augmentation du nombre de titres ne pourrait être supérieure à 15 % de l'émission initiale et le prix d'émission serait le même que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les résolutions précitées.

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (21^è résolution) non utilisée.

TEXTE DE LA VINGT-ET-UNIÈME RÉOLUTION

■ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires et conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce,

- autorise les Gérants, ou l'un d'eux, à augmenter sauf en période d'offre publique, le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital avec ou sans droit préférentiel de souscription,

réalisée dans le cadre des dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième et vingtième résolutions de la présente Assemblée générale, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % (quinze pour cent) de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés pour chacune des résolutions concernées.

Cette autorisation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 22^E RÉOLUTION

■ Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes

La 22^e résolution a pour objet d'autoriser les Gérants, ou l'un d'eux, à réaliser des augmentations de capital par incorporation de réserves, primes d'émission ou primes d'apport, d'un montant maximum de 80 000 000,00 € (quatre-vingts millions euros), et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 17 mai 2024 (22^e résolution) et non utilisée.

TEXTE DE LA VINGT-DEUXIÈME RÉOLUTION

■ Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires conformément aux articles L. 225-129, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, la compétence d'augmenter le capital social, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission, de fusion ou d'apport sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'utilisation conjointe de ces deux procédés pour un montant maximum de 80 000 000,00 € (quatre-vingts millions euros). À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- décide qu'en cas d'augmentation de capital donnant lieu à l'attribution d'actions nouvelles, les Gérants, ou l'un d'eux, pourront décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, conformément aux articles L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce, les sommes provenant de la vente étant allouées aux

titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;

- décide que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente résolution et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 23^E RÉOLUTION

■ **Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature**

La 23^e résolution concerne les augmentations de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires qui seraient utilisées pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature dans le contexte d'une opération de croissance externe. Le montant de ces augmentations de capital, limité à 10 % du capital pour les cas d'apport en nature, s'imputerait sur le plafond prévu dans la 18^e résolution.

Cette résolution qui n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique, reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (23^e résolution) et non utilisée.

TEXTE DE LA VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

■ **Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

■ délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, la compétence de procéder, sauf en période d'offre publique, à l'émission d'actions ordinaires :

- destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une procédure d'offre publique d'échange réalisée conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce,
- sur le rapport du Commissaire aux apports et dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Dans tous les cas, le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu dans la dix-huitième résolution de la présente Assemblée générale ;

- décide que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente résolution et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance et les modalités de libération des actions, statuer sur l'évaluation des apports, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 24^E RÉOLUTION

■ Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe et/ou à des cessions de titres réservées, avec suppression du droit préférentiel de souscription

La 24^e résolution concerne les augmentations de capital qui seraient réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximum de 6 875 960,00 € (six millions huit cent soixante-quinze mille neuf cent soixante euros), soit à titre indicatif, moins de 2 % du capital social.

Cette résolution, avec un plafond identique, se substitue à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (24^e résolution) qui avait permis le lancement d'un plan d'actionnariat salarié en 2025 ⁽¹⁾.

TEXTE DE LA VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

■ Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe et/ou à des cessions de titres réservées, avec suppression du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions nouvelles réservée aux adhérents d'un plan d'épargne de la Société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide :
 - de supprimer en faveur des adhérents d'un plan d'épargne le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions pouvant être émises en vertu de la présente délégation,
 - de fixer à un maximum de 6 875 960,00 € (six millions huit cent soixante-quinze mille neuf cent soixante euros), soit, à titre indicatif, moins de 2 % (deux pour cent) du capital actuel, le montant nominal total des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu de la présente délégation, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des

actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- que le ou les prix de souscription sera ou seront fixé(s) par les Gérants, ou l'un d'eux, dans les conditions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, par application d'une décote ne dépassant pas 30 % (trente pour cent) de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Les Gérants, ou l'un d'eux, pourront réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, s'ils le jugent opportun, notamment pour tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne bénéficiaires de l'augmentation de capital,
- que les Gérants, ou l'un d'eux, pourront également, dans les conditions de l'article L. 3332-21 du Code du travail, décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de la décote,
- que les Gérants, ou l'un d'eux, pourront également procéder à l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, à émettre ou déjà émis, à titre d'abondement dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail,

(1) Cf. les informations sur les résultats du plan 2025, présentées dans le chapitre 6.5.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

- que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente résolution et notamment pour fixer les caractéristiques, montant, modalités et conditions des opérations, déterminer que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions, fixer notamment la date de jouissance et les modalités de libération, constater la réalisation des

augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, les opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents d'un plan d'épargne de Groupe.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 25^E RÉOLUTION

■ Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeur mobilières ou de titres de créance

D'une part, la 25^e résolution a pour objet de fixer à un montant nominal de 120 000 000,00 € (cent vingt millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social, la limitation du montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 17^e, 18^e, 19^e, 20^e, 21^e et 23^e résolutions.

D'autre part, cette résolution fixe à un montant de 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) le plafond global des émissions de titres d'emprunt ou de créance donnant accès, directement ou à terme, au capital, et pouvant être réalisées en vertu des 17^e, 18^e, 19^e, 20^e et 21^e résolutions.

Cette résolution reconduit ainsi les plafonnements décidés par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (25^e résolution), non utilisée.

TEXTE DE LA VINGT-CINQUIÈME RÉOLUTION

■ Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

■ décide de fixer à :

- 120 000 000,00 € (cent vingt millions euros), soit à titre indicatif, moins de 35 % (trente-cinq pour cent) du capital actuel, le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des dix-septièmes, dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième et vingt-troisième résolutions de la présente Assemblée générale, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour

préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie, le montant nominal maximum des titres d'emprunt ou de créance donnant accès, directement ou à terme, au capital et susceptibles d'être émis en vertu des dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième, vingtième et vingt-et-unième résolutions de la présente Assemblée générale.

Cette résolution est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute résolution antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 26^E RÉSOLUTION

■ Autorisation à consentir à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés et aux Gérants de la Société et aux salariés des sociétés du Groupe

La 14^e résolution approuvée par l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2023 a permis le lancement de neuf plans d'attribution d'actions de performance ou d'actions gratuites sur la période 2023-2025 ⁽¹⁾.

Dans le prolongement de cette autorisation, la résolution présentée cette année a pour objet de renouveler l'autorisation et d'adapter ses caractéristiques afin :

- de tenir compte de l'évolution des activités du Groupe et de la stratégie « Michelin in Motion » ;
- de permettre un alignement avec les pratiques du marché et d'améliorer l'attractivité et la rétention des talents du Groupe, en particulier au regard des taux d'atteinte constatés à l'échéance pour les critères des plans. En effet, l'historique des plans d'actions de performance Michelin fait apparaître des taux d'atteinte situés entre 25 % et 75 %, avec une moyenne inférieure à 55 %.

Sont ainsi proposés des ajustements relatifs :

- aux indicateurs et à leurs pondérations ;
- à la période d'acquisition, qui est de trois ans (au lieu de quatre ans auparavant) tout en conservant la période de trois ans d'exposition aux critères.

Afin de continuer à renforcer l'engagement des ouvriers et ETAM (Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise) et les associer pleinement aux résultats du Groupe, l'attribution d'un nombre limité d'actions sans condition de performance (jusqu'à 250 actions par personne et par plan, comme précédemment), serait reconduite pour les personnes éligibles de ces catégories. En tout état de cause, seraient exclus de ces attributions sans conditions de performance les dirigeants des entités, les dirigeants des filiales, les cadres du top 600 du Groupe et les membres du Comité Exécutif du Groupe. Pour ces catégories de salariés, éligibles à une attribution individuelle de plus de 250 actions, les conditions de performance seront applicables à l'intégralité des actions attribuées.

Cette résolution permettrait des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre, qui seraient destinées à des bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, et des salariés des sociétés françaises ou étrangères du Groupe.

Concernant les actions attribuées aux salariés, le Président de la Gérance déterminera l'identité des bénéficiaires et fixera le nombre d'actions et les conditions et critères d'attribution, après avis favorable du Conseil de Surveillance sur recommandation de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive au terme d'une période d'acquisition de trois ans avec une exposition au résultat des critères de la condition de performance maintenue sur trois ans.

Avec une structure similaire à celle de l'autorisation approuvée en 2023, la condition de performance repose sur la réalisation de trois critères traduisant de manière complémentaire la mise en œuvre de la stratégie « Michelin in Motion » du Groupe.

Sur la base de l'autorisation précédemment approuvée et mise à jour, les adaptations suivantes ont été apportées :

- l'adaptation du critère boursier, en utilisant l'indicateur de l'évolution du Rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return* – TSR) au lieu de la seule performance du cours de l'action Michelin ;
- un rééquilibrage de la pondération de la performance RSE et de la performance opérationnelle ;
- l'adaptation des indicateurs de performance opérationnelle, avec un double indicateur relatif à la croissance du chiffre d'affaires : croissance du chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions*, et croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services.

Les trois critères proposés sont donc les suivants :

- un critère lié à la performance boursière : l'évolution du Rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return* – TSR) ;

(1) Les caractéristiques de ces attributions et les résultats des critères et indicateurs de performance figurent dans le chapitre 6.5.4 du présent Document d'enregistrement universel.

- un critère lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale (trois indicateurs) : l'amélioration de la résistance au roulement (RR), le taux de matériaux renouvelables et recyclés (TMRR) et l'évolution de l'engagement du personnel ;
- un critère lié à la performance opérationnelle (trois indicateurs) : la croissance du chiffre d'affaires des activités du secteur de reporting *Polymer Composite Solutions*, la croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services (segment de reporting Consommateur, Transport, Spécialités), et le niveau du retour sur capitaux employés (ROCE).

Les indicateurs chiffrés pour l'exercice 2026 sont présentés ci-dessous.

Ex-ante : suivant la pratique constante de la Société, pour les exercices suivants, les niveaux comparables et chiffrés des indicateurs, établis sur la base des feuilles de route stratégiques correspondantes, seront présentés en début de chaque nouvel exercice dans le Document d'enregistrement universel de l'exercice écoulé afin de couvrir l'ensemble de la période d'exposition triennale du plan d'attribution envisagé au cours du nouvel exercice. Pour l'exercice 2026, ces informations figurent dans le chapitre 2.3.2.3 du Document d'enregistrement universel 2025 (Politique de rémunération variable de la Gérance).

Ex-post : suivant la pratique constante de la Société, dans le Document d'enregistrement universel d'un exercice donné, seront publiés :

- le nombre d'actions, les taux de livraison et les résultats détaillés des indicateurs relatifs aux actions effectivement livrées au cours de l'exercice aux salariés et aux Gérants en application des plans échus pendant cet exercice (pour l'exercice 2025, ces informations figurent dans les tableaux des chapitres 6.5.4 a) et 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025) ;
- le bilan intermédiaire des indicateurs applicables aux plans en vigueur concernant les salariés et les Gérants et non encore échus au cours de l'exercice (pour l'exercice 2025, ces informations figurent dans les tableaux des chapitres 6.5.4 a) et 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025) ;
- les indicateurs chiffrés relatifs aux plans attribués concernant les salariés et les Gérants au cours de l'exercice (pour l'exercice 2025, ces informations figurent dans les chapitres 6.5.4 a), 6.5.4 b) et 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025 pour les salariés et les Gérants, ainsi que dans les chapitres 2.4.3.3 et 2.4.4.3 du même document pour les Gérants).

Le nombre global d'actions pouvant être attribué au titre de cette autorisation serait limité à un plafond global de 1,5 % du capital social de la Société à la date d'approbation de la résolution par l'Assemblée générale (identique au plafond de la précédente autorisation), soit à titre indicatif, 10 313 943 actions sur la base du capital au 31 décembre 2025.

Conformément à la pratique suivie par la Société, les émissions d'actions nécessaires, le cas échéant, à la livraison des actions gratuites aux salariés, n'auront pas d'effet dilutif sur le capital car ces émissions seront neutralisées par la mise en œuvre de programmes de rachat d'actions d'un nombre au moins égal au nombre d'actions livrées aux salariés, et annulées.

Comme pour la précédente autorisation approuvée, cette autorisation serait donnée pour une période de 38 mois.

Concernant les actions attribuées aux Gérants, elles seraient en outre soumises aux règles suivantes :

- les attributions sont décidées annuellement par le Président de la Gérance sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance ;
- pour la durée de la résolution, les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société et incluses dans le plafond global précité de 1,5 % de la résolution présentée, comme pour la précédente autorisation approuvée ;
- la politique de rémunération annuelle déterminera les plafonds d'attribution au regard de la rémunération fixe ; ainsi, pour la politique de rémunération 2026, la valeur de l'attribution annuelle sera limitée à hauteur de 140 % de sa rémunération fixe annuelle pour le Président de la Gérance, et à hauteur de 120 % de la rémunération fixe annuelle pour le Gérant non Commandité en fonction au moment de l'attribution ;
- les Gérants seront soumis à une obligation de conservation pendant la durée de leur mandat à hauteur de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues ;
- en outre, pour ce qui concerne le Président de la Gérance et Associé Commandité :
 - les actions attribuées ne pourront lui être livrées qu'à la condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédent celui au cours duquel les actions sont émises ;
 - le résultat net consolidé servant de base à la détermination des tantièmes intègrera, sur la période de vesting, la charge comptable liée à cette attribution d'actions ;

■ en cas de cessation de mandat d'un Gérant :

- consécutive à une démission ou à une révocation pour faute, la totalité des droits attribués pour l'acquisition d'actions sera perdue ;
- pour toute autre raison, c'est-à-dire notamment en cas de cessation de mandat à son échéance normale et de départ du Groupe intervenant avant la fin de la période d'acquisition des actions, les droits initialement attribués seraient conservés au prorata de la présence du Gérant dans le Groupe pendant la période d'acquisition des actions ; étant précisé qu'une exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat ⁽¹⁾.

Premier critère, lié à la performance financière : évolution du Rendement total pour les actionnaires (Total Shareholder Return – TSR) au regard de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return

Le TSR est un indicateur de performance financière qui mesure le rendement total pour l'actionnaire sur une période donnée. Il prend en compte à la fois l'évolution du cours de l'action et les dividendes perçus. L'évolution du TSR reflète ainsi la performance globale de l'action Michelin en comparaison de la performance globale de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return, incluant la valorisation boursière et le rendement distribué aux actionnaires (dividendes).

Le TSR Michelin est calculé selon la méthodologie usuelle utilisée par les grands fournisseurs de données financières, qui prend en compte l'évolution du cours de l'action ainsi que les dividendes reçus et réinvestis.

Ce critère, d'un poids de 20 %, relève du volet *Performance économique* de la stratégie « Michelin in Motion » pour une croissance rentable et durable.

Cet indicateur prend en compte (i) la moyenne annuelle des cours de clôture quotidiens de l'année précédant la période triennale considérée, incluant le dividende versé cette année-là et (ii) la moyenne annuelle des cours de clôture quotidiens de la dernière année de la période triennale considérée, incluant les dividendes versés chaque année au cours de la période (derniers cours cotés sur Euronext Paris pour l'action Michelin, et derniers cours cotés pour l'indice Stoxx Europe 600 Net Return).

Le calcul de cet indicateur, avec un poids de 20 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- si le TSR de Michelin est supérieur de 5 points ou plus au TSR de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 20 % ;
- si le TSR de Michelin est supérieur de moins de 5 points au TSR de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return, le résultat du critère sera une attribution linéaire entre 0 % et 100 % de 20 % ;
- si le TSR de Michelin est inférieur au TSR de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return, le résultat du critère sera de 0 %.

Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, le résultat de l'indicateur sera l'évolution de la performance entre la moyenne des cours de l'année 2025 et la moyenne des cours de l'année 2028 et les dividendes versés au cours des années 2025 à 2028 inclus.

Deuxième critère, lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : l'amélioration de la résistance au roulement, le taux de matériaux renouvelables et recyclés et l'évolution de l'engagement du personnel

Il s'agit d'un critère comportant trois indicateurs ayant un poids individuel de 10 % ; le poids total de ce critère est de 30 %.

Le premier indicateur, **l'amélioration de la résistance au roulement (RR)**, est la contribution de Michelin au Scope 3 usage (le plus important) des émissions de CO₂ et s'inscrit dans le volet *Planet* de la stratégie « Michelin in Motion ». En effet, l'efficacité énergétique fait partie intégrante de l'ADN du Groupe, pionnier du pneu basse résistance au roulement, et qui poursuit son engagement d'améliorer continuellement la performance de ses produits. L'usage du pneumatique sur un véhicule thermique induit une dépense énergétique qui entraîne une consommation de carburant et par conséquent des émissions de gaz à effet de serre. Après avoir abaissé de moitié la résistance au roulement de ses pneumatiques entre 1992 et 2020, l'objectif de Michelin est d'améliorer la résistance au roulement des pneumatiques de 10 % en 2030 par rapport à 2020.

Cet indicateur et son mode de calcul sont présentés annuellement dans le rapport de durabilité ; par exemple pour l'exercice 2025, dans les chapitres 4.2.1.2 et 4.2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

Pour l'année 2025, le résultat de cet indicateur est de 4,3 % en ligne avec l'ambition.

(1) En cas d'invalidité ou de décès, les prorata et période d'exposition ne trouveront pas à s'appliquer.

La prise en compte de cet indicateur portant sur le périmètre courant ⁽¹⁾ du Groupe, avec un poids de 10 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- si l'amélioration de la RR (année de livraison du plan vs 2020) est supérieure à 9 %, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 10 % ;
- si l'amélioration de la RR (année de livraison du plan vs 2020) est comprise entre 8 % et 9 %, le résultat de l'indicateur sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 10 % ;
- si l'amélioration de la RR (année de livraison du plan vs 2020) est inférieure à 8 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, l'amélioration du RR considérée sera celle de l'exercice 2028 vs 2020.

Le second indicateur, le **taux de matériaux renouvelables et recyclés (TMRR)**, est au cœur de la transformation de l'activité industrielle de Michelin et constitue également une mesure du niveau des émissions de CO₂ de ses fournisseurs de matières premières. Cet indicateur fait partie du volet *Planet* de la stratégie « Michelin in Motion ». Le Groupe a pour ambition d'utiliser 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés en 2050, et l'engagement d'atteindre 40 % en 2030 sur le périmètre de production de pneus. Cette ambition est mesurée via l'indicateur TMRR qui donne le ratio entre la masse de matières renouvelables et recyclées réceptionnées d'une part et la masse totale de matières premières réceptionnées d'autre part. Il permet de suivre la réduction de consommation de matières primaires ainsi que l'augmentation de la circularité de nos matériaux.

Cet indicateur et son mode de calcul sont présentés annuellement dans le rapport de durabilité ; par exemple pour l'exercice 2025, dans le chapitre 4.6.4.1 du Document d'enregistrement universel 2025.

En 2025, le TMRR a atteint 32 %.

La prise en compte de cet indicateur portant sur le périmètre courant ⁽¹⁾ du Groupe avec un poids de 10 %, se ferait de la manière suivante :

- si le TMRR sur le dernier exercice de la période triennale est supérieur à 37 %, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné de 10 %.
- si le TMRR sur le dernier exercice de la période triennale est compris entre 34 % et 37 %, le résultat de l'indicateur sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 10 %
- si le TMRR sur le dernier exercice de la période triennale est inférieur à 34 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, le TMRR considéré sera celui de l'exercice 2028.

Le troisième indicateur, **l'engagement des employés**, reste plus que jamais un moteur important de l'excellence opérationnelle et de l'atteinte des objectifs de performance de l'Entreprise dans le cadre du volet *People*, qui regroupe les dimensions sociale et sociétale de la stratégie « Michelin in Motion ». Michelin s'est fixé un objectif ambitieux de devenir un *world class leader* dans ce domaine en atteignant puis en maintenant un taux d'engagement des salariés de 85 %. L'étude « Avancer Ensemble : votre avis pour agir » mesure chaque année depuis 2013 le taux d'engagement et les sentiments des salariés dans leur travail, y compris les salariés des sociétés nouvellement acquises, 4 ans après leur acquisition.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisés aux chapitres 4.8.1. et 4.8.3 du Document d'enregistrement universel 2025. Il s'établit à 84,4 % pour l'année 2025.

La prise en compte de cet indicateur, portant sur le périmètre courant ⁽¹⁾ du Groupe avec un poids de 10 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- si le taux d'engagement moyen est supérieur à 85 %, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 10 %.
- si le taux d'engagement moyen est compris entre 83 % et 85 %, le résultat de l'indicateur sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 10 %
- si le taux d'engagement moyen est inférieur à 83 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, le taux d'engagement moyen considéré sera la moyenne des taux d'engagement des années 2026, 2027 et 2028.

(1) Les activités des sociétés acquises par Michelin sont intégrées dans le progrès des indicateurs à compter du quatrième exercice de consolidation comptable de l'activité concernée.

Troisième critère, lié à la performance opérationnelle : croissance du chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions* (segment de reporting du même nom), croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services (segments de reporting Consommateur, Transport, Spécialités) et niveau du retour sur capitaux employés (ROCE)

Il s'agit d'un critère comportant trois indicateurs qui relèvent du volet *Performance économique* de la stratégie « Michelin in Motion » pour une croissance ambitieuse, rentable et durable. Ils ont un poids total de 50 %.

Le premier indicateur, la **croissance du chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions*** (en millions €, à ISO parité et ISO périmètre Groupe, « CA/PCS »), mesure la capacité du groupe Michelin à croître dans les activités PCS.

Pour l'année 2025, le chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions* est de 1 245 millions €.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se ferait de la manière suivante :

- si la croissance moyenne du CA/PCS est supérieure à 5 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % ;
- si la croissance moyenne du CA/PCS est comprise entre 3 % et 5 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 15 % ;
- si la croissance moyenne du CA/PCS est inférieure à 3 % le résultat du critère sera de 0 %.

Cet indicateur sera apprécié en croissance annuelle moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, la croissance moyenne sera calculée entre les exercices 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027.

Le deuxième indicateur, la **croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services (segments de reporting Consommateur, Transport, Spécialités)** (en millions €, à ISO parité, à ISO périmètre Groupe et hors effet matières premières, « CA/Pneus & Services »), mesure la capacité du groupe Michelin à croître dans ses activités hors cœur historique de métier.

Pour l'année 2025, le CA/Pneus & Services est de 24 747 millions €.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se ferait de la manière suivante :

- si la croissance moyenne du CA/Pneus & Services est supérieure à 2,5 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % ;
- si la croissance moyenne du CA/Pneus & Services est comprise entre 1 % et 2,5 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 15 % ;
- si la croissance moyenne du CA/Pneus & Services est inférieure à 1 % le résultat du critère sera de 0 %.

Cet indicateur sera apprécié en croissance annuelle moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, la croissance moyenne sera calculée entre les exercices 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027.

Le troisième indicateur est constitué par le niveau du **retour sur capitaux employés (ROCE)** du Groupe (y compris les acquisitions, les goodwill associés et les sociétés mises en équivalence) atteint sur le dernier exercice de la période triennale (« ROCE complet »). Cet indicateur atteste de la performance robuste du groupe Michelin.

Il s'établit à 9,2 % pour l'année 2025.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 20 %, se fait de la manière suivante :

- si le ROCE complet est supérieur à 12 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 20 % ;
- si le ROCE complet est compris entre 10 % et 12 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 20 % ;
- si le ROCE complet est inférieur à 10 % le résultat du critère sera de 0 %.

Par exemple pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, le ROCE complet considéré sera celui de l'exercice 2028.

TEXTE DE LA VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

■ **Autorisation à consentir à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés et aux Gérants de la Société et aux salariés des sociétés du Groupe**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités :

- autorise les Gérants, ou l'un d'eux, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires à déterminer parmi les salariés et les Gérants de la Société, et des salariés des entités qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;
- prend acte que toute attribution d'actions gratuites aux Gérants devra être déterminée par délibération du Conseil de Surveillance ;
- décide que les Gérants, ou l'un d'eux, pour ce qui concerne les attributions destinées aux salariés, détermineront l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées, les conditions et les critères d'attribution des actions, étant précisé que les attributions annuelles supérieures à deux cent-cinquante (250) actions à un même bénéficiaire seront intégralement soumises à des conditions de performance déterminées avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance de la Société ; les attributions annuelles inférieures ou égales à deux cent cinquante (250) actions à un même bénéficiaire ne seront pas soumises à conditions de performance ;
- décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, au terme d'une période d'acquisition à fixer par les Gérants, ou l'un d'eux, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans et que les Gérants, ou l'un d'eux, pourront fixer, pour certains bénéficiaires, une période de conservation obligatoire à compter de l'attribution définitive desdites actions ;
- décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas de décès ou en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur livraison ;
- constate qu'en cas d'attribution d'actions gratuites nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
- décide :
 - que les actions attribuées en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 1,5 % (un virgule cinq pour cent) du capital social de la Société au 31 décembre 2025,
 - que les actions attribuées aux Gérants de la Société en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,1 % (zéro virgule un pour cent) dudit capital social et seront incluses dans le plafond précité de 1,5 %,
- confère aux Gérants, ou à l'un d'eux, les pouvoirs les plus étendus dans la limite ci-dessus fixée et dans les limites légales en vigueur, pour :
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits d'attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
 - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales,
 - inscrire les actions attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire,
 - prévoir la faculté de procéder pendant la période d'acquisition aux ajustements du nombre d'actions attribuées nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en cas d'opérations portant sur le capital de la Société, et
 - d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour mettre en oeuvre la présente autorisation et, notamment, accomplir tous les actes et formalités de dépôt et de publicité, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder à la mise à jour corrélative des statuts.

La présente autorisation est donnée aux Gérants pour une durée de 38 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 27^E RÉOLUTION

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

La 27^e résolution autorise les Gérants, ou l'un d'eux, pour une période de 24 mois, à réduire le capital de la Société par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé.

Cette délégation se substitue à la résolution identique accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2025 (14^e résolution).

La mise en œuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2025 a permis l'annulation et la réduction de capital correspondante de 22 919 400 actions ⁽¹⁾.

TEXTE DE LA VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

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

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

- autorise les Gérants, ou l'un d'eux :
 - à annuler sur sa seule décision, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence de l'utilisation des diverses autorisations d'achat d'actions données par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social,

- à imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles ;
- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative des statuts, et d'une façon générale accomplir toutes formalités nécessaires.

Cette autorisation est valable pour une durée de 24 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

07

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 28^E RÉOLUTION

■ Mise en conformité des statuts avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024

Avec la 28^e résolution, il est proposé aux actionnaires de mettre en conformité l'article 15.2 des statuts, relatif aux membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés, avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024.

Cette adaptation statutaire n'emporterait aucune modification de la composition actuelle du Conseil de Surveillance, qui comporte deux membres représentant les salariés dont une femme et un homme.

TEXTE DE LA VINGT-HUITIÈME RÉOLUTION

■ Mise en conformité des statuts avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires :

- décide de modifier l'article 15.2 des statuts « *Membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés* » en insérant, après le deuxième alinéa, l'alinéa rédigé comme suit : « *La ou les organisations syndicales désignent le ou les*

membres représentant les salariés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en matière de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes » ;

- délègue tous pouvoirs aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de subdélégation dans les limites prévues par la loi, pour accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités qui seront utiles ou nécessaires à la mise en œuvre de la présente décision.

(1) La description de ces opérations figure au chapitre 6.5.6 du Document d'enregistrement universel 2025.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 29^E RÉOLUTION**■ Mise en conformité des statuts avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales**

La mise en conformité des statuts proposée par la 29^e résolution vise à simplifier et à adapter son article 22 aux exigences du Décret n° 2026-94 du 13 février 2026, qui modernise les modalités de communication entre les sociétés et leurs actionnaires.

TEXTE DE LA VINGT-NEUVIEME RÉOLUTION**■ Mise en conformité des statuts avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires :

■ Décide de modifier l'article 22 des statuts :

- En remplaçant le texte de son 6^e alinéa : « Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner procuration selon les modalités fixées par la Loi et les dispositions réglementaires. » par le texte : « Les actionnaires participent à l'Assemblée générale, et le cas échéant peuvent voter par correspondance ou donner procuration, selon les modalités fixées par la Loi et les dispositions réglementaires. » ;
- En supprimant son 11^e alinéa : « La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est

donné, seront considérés comme des écrits opposables à tous et uniquement révocables dans les conditions légales et réglementaires, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure. » ;

- En supprimant son 17^e alinéa : « Ne pourront prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels, sur les registres de la Société, deux jours minimum avant la date de l'Assemblée. » ;
- Délègue tous pouvoirs aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de subdélégation dans les limites prévues par la loi, pour accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités qui seront utiles ou nécessaires à la mise en œuvre de la présente décision.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 30^E RÉOLUTION**■ Pouvoirs**

La 30^e résolution confère les pouvoirs nécessaires à la réalisation des formalités et démarches.

TEXTE DE LA TRENTIEME RÉOLUTION**■ Pouvoirs pour les formalités**

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale ordinaire et extraordinaire en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

TABEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations portant sur le capital	Limites d'utilisation (en valeur nominale)	Durée (expiration)
Emissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription de l'actionnaire (DPS) (17 ^e résolution)	actions : 120 millions € (moins de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois (juillet 2028)
Émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital, offertes au public, avec suppression du DPS (18 ^e résolution)	actions : 34 millions € (moins de 10 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois (juillet 2028)
Émission d'actions et de valeurs mobilières par une offre prévue au 1 ^{er} de l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier (placements privés) avec suppression du DPS (19 ^e résolution)	actions : 34 millions € (moins de 10 % du capital) ⁽¹⁾ valeurs mobilières : 2,5 milliards € ⁽¹⁾	26 mois (juillet 2028)
Détermination du prix d'émission des actions dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du DPS suivant les 18 ^e et 19 ^e résolutions (20 ^e résolution)	actions : 34 millions € (moins de 10 % du capital) ⁽¹⁾ valeurs mobilières : 2,5 milliards € ⁽¹⁾	26 mois (juillet 2028)
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS en cas de demandes excédentaires (21 ^e résolution)	15 % de l'émission ⁽²⁾	26 mois (juillet 2028)
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (22 ^e résolution)	80 millions €	26 mois (juillet 2028)
Augmentation de capital pour la rémunération d'apports de titres (23 ^e résolution)	34 millions € (moins de 10 % du capital) ⁽¹⁾	26 mois (juillet 2028)
Augmentation de capital réservée aux salariés (24 ^e résolution)	6,8 millions € (moins de 2 % du capital)	26 mois (juillet 2028)
Limitation du montant global de toutes les augmentations de capital et émissions de valeurs mobilières et titres de créances donnant accès au capital (à l'exception des émissions d'actions au titre des 22 ^e et 24 ^e résolutions) (25 ^e résolution)	actions : 120 millions € (moins de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois (juillet 2028)
Attributions d'actions gratuites, avec suppression du droit préférentiel, réservées aux salariés (26 ^e résolution)	1,5 % du capital	38 mois (juillet 2029)
Rachat d'actions (5 ^e résolution)	68,7 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 55 €	18 mois (novembre 2027)
Réduction du capital par annulation d'actions (27 ^e résolution)	10 % du capital	24 mois (mai 2028)

(1) S'imputant sur le plafond prévu à la 18^e résolution (offre au public sans DPS).

(2) 17^e à 20^e résolutions.

7.2 **RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE VOTE POUR LES PROJETS DE RÉOLUTIONS**

7.2.1 **NOMINATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (RÉSOLUTIONS N° 13, 14, 15 ET 16)**

Dans la société en commandite par actions Compagnie Générale des Établissements Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont 89 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

Gage essentiel de la séparation des pouvoirs, aucun des Associés Commandités n'intervient dans ces choix, que ce soit Florent Menegaux, Président de la Gérance, ou la société SAGES, non exécutive et garante de la continuité de la Direction de l'Entreprise.

D'une part, aucun de ces deux Associés Commandités ne participe à la décision de recommander des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires.

D'autre part, en application de la loi et des statuts de la Société, les Associés Commandités ne peuvent pas non plus prendre part au vote des nominations lors de l'Assemblée

générale. En l'occurrence, les actions qu'ils détiennent seront exclues du quorum de chaque résolution de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

Les mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 22 mai 2026 sont ceux de Monsieur Thierry Le Hénaff, de Madame Monique Leroux et de Monsieur Jean-Michel Severino, qui ont fait part au Conseil de leur souhait d'être candidats au renouvellement de leur mandat.

Ainsi, sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil recommande :

- le renouvellement des mandats de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Thierry Le Hénaff (quatre ans), de Madame Monique Leroux (deux ans) et de Monsieur Jean-Michel Severino (quatre ans) (respectivement 13^e, 14^e et 15^e résolutions) ;
- la candidature de Madame Anne-Sophie Lotgering comme nouveau membre du Conseil de Surveillance (16^e résolution).

Renouvellement de mandats de membres

Monsieur Thierry Le Hénaff

Arkema 51, Esplanade du Général de Gaulle
92800 Puteaux – La Défense – France

Thierry Le Hénaff, de nationalité française, est actuellement Président-Directeur Général d'Arkema⁽¹⁾.

Après avoir débuté sa carrière chez Peat Marwick Consultants, il rejoint Bostik, la division Adhésifs de Total S.A., en 1992 où il occupe différentes responsabilités opérationnelles tant en France qu'à l'international. En juillet 2001, il devient Président-Directeur Général de BostikFindley, nouvelle entité issue de la fusion des activités Adhésifs de Total S.A. et d'Elf Atochem. Le 1^{er} janvier 2003, il rejoint le Comité Directeur d'Atofina au sein duquel il supervise trois divisions (l'Agrochimie, les Fertilisants et la Thiochimie) ainsi que trois Directions fonctionnelles puis intègre le Comité de Direction du groupe Total en 2004.

Il devient Président-Directeur Général d'Arkema le 6 mars 2006.

Thierry Le Hénaff est par ailleurs membre du Conseil d'Administration de la Fondation de l'École polytechnique depuis 2016.

Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et titulaire d'un master de management industriel de l'Université de Stanford (États-Unis).

Thierry Le Hénaff est Chevalier de l'Ordre national du mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

Il détenait 1 600 actions Michelin au 31 décembre 2025.

Il est membre indépendant du Conseil depuis 2018, a été membre du Comité d'Audit entre 2018 et mai 2021 puis, à compter de mai 2021, est membre Référent du Conseil et membre du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Le mandat de Thierry Le Hénaff avait été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 avec 98,68 % des voix.

Thierry Le Hénaff :

- n'a aucun lien familial avec un membre de la Gérance ou avec un autre membre du Conseil de Surveillance ;
- n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;

(1) Société cotée.

- n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature au renouvellement de son mandat pour quatre ans, en appréciant notamment :

- l'opportunité de ce renouvellement ;
- son expérience de dirigeant au sein d'un groupe international ;
- sa capacité démontrée à accompagner la transformation d'un groupe industriel et à en faire un leader mondial dans ses principales activités ;
- sa contribution à la diversité de la composition du Conseil ;
- son implication dans les travaux du Comité d'Audit et, depuis mai 2021, à la fois dans l'animation des *Executive Sessions* du Conseil en tant que membre Référent et dans les travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- sa disponibilité et son assiduité aux travaux du Conseil et de ses comités ; Monsieur Le Hénaff a participé aux réunions du Conseil et des comités dont il était membre durant les trois dernières années (période retenue par le Conseil pour étudier l'assiduité d'un membre en vue d'un renouvellement de son mandat) avec une assiduité globale supérieure à 95 % ;
- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts, confirmés par l'analyse du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽¹⁾.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Thierry Le Hénaff pour une durée de quatre années.

Madame Monique Leroux

Michelin
112, avenue Kléber
75016 Paris – France

Compagnon de l'Ordre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne et du Temple de la renommée de l'industrie des valeurs mobilières, Monique Leroux, de nationalité canadienne, est administratrice de sociétés. Elle siège aux Conseils d'Administration des sociétés Bell (BCE) ⁽²⁾ et Couche-Tard (ATD) ⁽²⁾

Monique Leroux est Compagnon de l'Ordre du Canada, officière de l'Ordre du Québec, chevalier de la Légion d'honneur (France) et récipiendaire du prix Woodrow Wilson (États-Unis). Elle a reçu les titres de Fellow de l'Ordre des CPA et de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada et des doctorats honoris causa de 12 universités

canadiennes en reconnaissance de sa contribution dans le secteur des affaires, mais aussi pour sa contribution à la communauté.

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

Monique Leroux détenait 4 000 actions Michelin au 31 décembre 2025.

Elle est membre indépendant du Conseil depuis octobre 2015 et membre du Comité d'Audit depuis 2017. Depuis 2020, elle est Présidente du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Comité RSE).

Le mandat de Monique Leroux avait été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 avec 99,65 % des voix.

Monique Leroux :

- n'a aucun lien familial avec un membre de la Gérance ou avec un autre membre du Conseil de Surveillance ;
- n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature au renouvellement de son mandat pour deux ans, en appréciant notamment :

- l'opportunité de ce renouvellement pour un mandat de deux ans, au regard de ses dix années de présence au sein du Conseil ;
- son engagement dans les travaux du Conseil, du Comité d'Audit puis depuis décembre 2020 dans l'animation du Comité RSE en tant que Présidente ;
- sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ses compétences en matière comptable, financière et de contrôle interne ;
- son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les réunions du Conseil et des comités, en particulier en qualité de Présidente du Comité RSE ; Madame Monique Leroux a participé en 2021 aux travaux du Conseil et des comités dont elle était membre durant les trois dernières années (période retenue par le Conseil pour étudier l'assiduité d'un membre en vue d'un renouvellement de son mandat) avec une assiduité globale de 100 % ;

(1) Présentée dans le chapitre 2.2.6 du Document d'enregistrement universel 2025.

(2) Société cotée.

- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- la compétence et l'expérience qu'elle apporte aux travaux du Conseil ; en particulier, le Comité a estimé que Madame Monique Leroux continuera à faire bénéficier le Groupe de son expérience diversifiée, acquise au titre de son expérience, entre autres, comme associée de EY (Canada) et de Présidente du Conseil et chef de la Direction du Mouvement Desjardins de 2008 à 2016, premier groupe financier coopératif du Canada dont elle en a piloté la croissance dynamique tout en faisant de ce groupe une des plus solides institutions financière du monde.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Monique Leroux pour une durée de deux années.

Monsieur Jean-Michel Severino

Investisseurs et Partenaires
9, rue Notre Dame des Victoires
75002 Paris – France

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

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

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

Jean-Michel Severino détenait 1 600 actions Michelin au 31 décembre 2025.

Il est membre indépendant du Conseil depuis novembre 2020, membre et Président du Comité des Rémunérations et des Nominations depuis mai 2024 et membre du Comité

de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Comité RSE) depuis 2020.

Le mandat de Jean-Michel Severino avait été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 avec 99,88 % des voix.

Jean-Michel Severino :

- n'a aucun lien familial avec un membre de la Gérance ou avec un autre membre du Conseil de Surveillance ;
- n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature au renouvellement de son mandat pour quatre ans, en appréciant notamment :

- l'opportunité de ce renouvellement ;
- son expertise, notamment dans les domaines de l'environnement social, ressources humaines et gouvernance ;
- sa bonne connaissance du monde industriel ;
- son expérience internationale ;
- son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les réunions du Conseil et des comités, en particulier en qualité de Président du Comité des Rémunérations et des Nominations ; Monsieur Jean-Michel Severino a participé aux réunions du Conseil et des comités dont il était membre durant les trois dernières années (période retenue par le Conseil pour étudier l'assiduité d'un membre en vue d'un renouvellement de son mandat) avec une assiduité globale de 100 % ;
- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Jean-Michel Severino pour une durée de quatre années.

Nomination d'un nouveau membre

Dans une perspective d'anticipation des échéances de mandats des prochaines années, et afin de maintenir et d'accroître les compétences des membres du Conseil de Surveillance dans les domaines IT/IA/Cyber Sécurité, le Conseil a souhaité proposer à l'Assemblée générale du 22 mai 2026, la nomination d'un membre supplémentaire pertinent dans ces domaines.

Mme Anne-Sophie Lotgering

Michelin
112, avenue Kléber, 75016 Paris

Née en 1974, de nationalités néerlandaise et française, Anne-Sophie Lotgering est Chief Executive Officer Europe au sein de la société NTT DATA Inc. et membre de son Comité Exécutif. Elle pilote une activité en services d'intégration IT pour le groupe NTT de plus de 13 000 personnes.

Anne-Sophie Lotgering est diplômée de l'université Paris-Sorbonne (maîtrise d'histoire et licence d'histoire de l'art) et du University College of London (diplôme d'études approfondies en histoire). Elle possède une culture très internationale et a vécu et travaillé aux Etats Unis et dans de nombreux pays d'Asie, d'Afrique, et d'Europe. Elle est quadrilingue : anglais/français/hollandais/allemand.

Anne-Sophie Lotgering a effectué un parcours dans de très grandes entreprises internationales et aussi diverses que Orange (2002-2017, 2018-2020), Microsoft (2017-2018), Proximus (2020-2025) et maintenant NTT Data Inc., dans les domaines des télécommunications et surtout des services informatiques (Cloud, Cybersecrété, Data Centers, AI).

À ce titre, elle a piloté d'importantes transformations internes anticipant les évolutions technologiques, ainsi que des programmes de transformation digitale critiques pour des clients issus de divers secteurs, notamment l'industrie 4.0 et la gestion logistique.

Elle n'occupe aucun mandat dans une autre société cotée.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a considéré que son profil complèterait de manière optimale les compétences et expertises des membres du Conseil (identifiées dans la matrice des compétences du Conseil ainsi que celles relatives aux enjeux de durabilité ⁽¹⁾) et qu'elle apporterait en particulier au Conseil de Surveillance :

- ses compétences professionnelles et techniques très solides dans les domaines IT/IA/Cyber Sécurité ;
- son expérience réussie de dirigeante au sein d'un grand groupe international acteur dans des secteurs très concurrentiels, non seulement en Europe mais également dans un contexte corporate mondial ;
- son expérience en matière de M&A ;
- la compétence et l'expérience qu'elle apportera aux travaux du Conseil ; en particulier, le Comité a estimé que Anne-Sophie Lotgering pourra faire bénéficier le Conseil de Surveillance des expertises suivantes, regroupées selon la classification établie par le Conseil de Surveillance dans sa matrice détaillée des expertises :
 - IT, IA et Cyber Sécurité : 24 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont NTT, Orange, Proximus et Microsoft ; pilotage d'une activité en services d'intégration IT pour le groupe NTT de plus de 13 000 personnes ;
 - Direction d'Entreprise internationale : CEO Europe et membre du Comité Exécutif de NTT DATA, ex-CEO et membre du Comité Exécutif de PROXIMUS NXT IT ;
 - Expertise financière : expérience dans les activités de fusions-acquisitions, notamment ex-responsable de l'intégration des différentes activités B2B de Proximus Group au Benelux ;

- sa volonté de participer avec disponibilité, implication et engagement aux travaux du Conseil et de ses comités ;
- une absence de conflits d'intérêts avec la Société.

Anne-Sophie Lotgering est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante car :

- elle n'a aucun lien familial proche ni avec les Gérants ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- elle n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- elle n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- elle n'est pas dirigeante mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- elle n'a pas été auditeure de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- elle n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander la nomination de Anne-Sophie Lotgering pour une durée de quatre années.

Les membres du Conseil envisageraient que Anne-Sophie Lotgering, si les actionnaires lui accordent leur confiance, devienne membre du Comité d'Audit.

Anne-Sophie Lotgering a accepté d'être candidate et d'intégrer le Conseil.

Anne-Sophie Lotgering s'engage à acquérir 800 actions Michelin avant la date de l'Assemblée générale du 22 mai prochain et, si elle est élue par cette Assemblée, elle s'engage à acquérir un nombre supplémentaire de 800 actions afin de détenir le nombre minimal d'actions requis par le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

(1) Éléments détaillés dans le chapitre 2.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance à l'issue de l'Assemblée générale

En considérant l'élection des membres dont la nomination est proposée à l'Assemblée et l'évolution envisagée par le Conseil de la composition de ses comités, le Conseil et ses comités seraient constitués de la manière suivante :

Membre		Indépendance ⁽¹⁾	Comité(s)	Date initiale de nomination	Date de renouvellement ⁽²⁾	Terme du mandat en cours (AGO) ⁽³⁾	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe
					2013 ⁽²⁾						
Barbara Dalibard			-	2008	2015 ⁽³⁾ 2019 2023	2027	17	2 740	Française	67	F
Aruna Jayanthi			Audit	2015	2019 2023	2027	10	1 600	Indienne	63	F
Patrick de La Chevardière			Audit 	2020	2024	2028	5	1 600	Française	68	M
Jean-Christophe Laourde			Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	2024	2028 ⁽⁴⁾	5	505	Française	50	M
Thierry Le Hénaff			Rémunérations et Nominations	2018	2022 2026	2030	7	1 600	Française	62	M
Monique Leroux			Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 	2015 ⁽⁵⁾	2018 2022 2026	2028	10	4 000	Canadienne	71	F
Delphine Roussy			Rémunérations et Nominations	2020	2024	2028 ⁽⁴⁾	5	1 636	Française	43	F
Wolf-Henning Scheider			Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2021	2025	2029	4	1 600	Allemande	63	M
Jean-Michel Severino			Responsabilité Sociétale de l'Entreprise Rémunérations et Nominations 	2020 ⁽⁶⁾	2022 2026	2030	5	1 600	Française	68	M
Catherine Soubie			Audit	2024	-	2028	1	1 600	Française	60	F
Pascal Vinet			Rémunérations et Nominations	2024	-	2028	1	1 600	Française	63	M
Anne- Sophie Lotgering			Audit	2026		2030	0	800	Néerlandaise Française	52	F

 : Président(e)  : Membre Référent  : Membre représentant des salariés

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

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

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

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

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

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

7.2.2 NOMINATION D'UN NOUVEAU GÉRANT (RÉSOLUTION N° 12)

A l'occasion de l'échéance du mandat de Monsieur Yves Chapot, qui n'a pas souhaité que soit proposé le renouvellement de son mandat, la Présidente du Conseil de Surveillance ainsi que l'ensemble de ses membres tiennent à remercier Yves Chapot pour sa contribution au développement de l'Entreprise et pour son engagement sans faille afin d'assurer sa robustesse et sa résilience dans un environnement extrêmement perturbé. Ils tiennent à souligner la qualité et la transparence de leurs échanges et la pertinence et la profondeur de ses analyses.

En conformité avec les statuts, un processus de sélection exigeant et approfondi a été engagé avec l'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES, en pleine coopération avec le Conseil de Surveillance ainsi qu'avec son Comité des Rémunérations et des Nominations.

Les acteurs de la gouvernance ont choisi en commun un cabinet international en leadership, qui leur a apporté toute son expertise au long de ce processus commencé dès septembre 2023.

Avec son concours, et celui des membres de la Gérance, ils ont suivi et analysé l'évolution d'une vingtaine de cadres dirigeants du Groupe, pour chacun desquels un plan de développement personnalisé a été établi.

Pendant ces deux années, au cours de séances de réflexion très fréquentes, les différentes options ont été évaluées afin de permettre le meilleur développement pour Michelin dans les années à venir.

A l'issue de ce processus, le Conseil de Surveillance a émis un avis positif unanime à la proposition de la société SAGES de présenter à l'Assemblée générale de la Société la nomination de Monsieur Philippe Jacquin en qualité de Gérant non Commandité pour une durée de quatre années.

Monsieur Philippe Jacquin a fait savoir par avance qu'il acceptait ce mandat et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

Monsieur Philippe Jacquin, né en 1972 et de nationalité française, est actuellement membre du Comité Exécutif du groupe Michelin, Directeur de la Recherche & Développement du Groupe, et il supervise la Direction Corporate Innovation & Partenariats.

Monsieur Philippe Jacquin est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en 1996.

Il rejoint Michelin en 1998 en tant qu'Ingénieur de suivi technique pour les pneus génie-civil, devient Ingénieur de développement en 2000, puis Responsable procédé, matériau et méthode pour ces mêmes activités en 2003.

En 2007, il devient Directeur du développement des pneus hiver Tourisme & Camionnette pour le Groupe et en 2009, prend le rôle de Directeur technique pour le développement de pneus Tourisme & Camionnette pour l'Amérique du Nord.

Il devient en 2012 Directeur technique Europe pour les pneus Poids lourds, et en 2015, Directeur marketing.

En 2018, il est nommé Directeur marketing de la division Transport Longue Distance pour le Groupe.

En 2019, il occupe la responsabilité de Directeur développement et pré-développement pour les pneus Tourisme & Camionnette, 2 roues, et Motorsport, pour l'ensemble des marchés de Première monte et de Remplacement.

En 2024, Monsieur Philippe Jacquin rejoint le Comité Exécutif du Groupe en tant que Directeur Recherche & Développement et pour superviser également la Direction Corporate Innovation & Partenariats.

Le Conseil de Surveillance considère que cette candidature présente de nombreux atouts, notamment :

- sa connaissance intime des activités du Groupe et en particulier son expérience internationale dans les domaines de l'innovation technique et du développement des produits, éléments clés de la valeur créée par Michelin ;
- son aptitude à mettre en place une collaboration fructueuse et inspirante avec l'ensemble de l'équipe de direction du Groupe, et en particulier le Président de la Gérance, afin de poursuivre avec succès le déploiement de « Michelin in Motion » ;
- la garantie d'une continuité et de la permanence de la direction du Groupe. ;

En conséquence, le Conseil de Surveillance, à l'unanimité, recommande aux actionnaires d'approuver la nomination de Philippe Jacquin en tant que Gérant non Commandité objet de la 12^e résolution.

7.2.3 APPROBATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX (RÉSOLUTIONS N° 6 À 11)

La politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que les informations sur leurs éléments de rémunération ont fait l'objet de présentations aux Assemblées générales ordinaires correspondantes par la Présidence du Comité des Rémunérations et des Nominations.

En 2026, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire :

- la politique de rémunération des Gérants (6^e résolution) et du Conseil de Surveillance (7^e résolution) pour l'exercice 2026 ⁽¹⁾ ;

- les informations (8^e résolution) concernant la rémunération des mandataires sociaux et les éléments individuels (9^e à 11^e résolutions) relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre de ce même exercice ⁽²⁾.

Sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance recommande en conséquence aux actionnaires d'approuver les projets de résolution correspondants.

7.2.4 APPROBATION DES COMPTES, CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOLLICITÉES (RÉSOLUTIONS N° 1 À 5, 17 À 23 ET 25)

Concernant tout d'abord les autres résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à disposition des actionnaires ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2025 (1^{re}, 2^e et 3^e résolutions).

Les rapports des Commissaires aux Comptes n'appellent pas d'observation du Conseil de Surveillance.

Aucune convention nécessitant l'accord du Conseil de Surveillance n'ayant été conclue, il est proposé aux actionnaires de prendre acte qu'il n'y a aucune convention à approuver (4^e résolution).

Avant de proposer de voter l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés ainsi que l'affectation du résultat, le Conseil de Surveillance tient à saluer l'engagement et la résilience de l'équipe de Direction de Michelin et de ses Gérants dans un environnement toujours extrêmement volatile. Il la remercie pour la transparence des analyses partagées au sein du Conseil et lui renouvelle toute sa confiance pour mettre en œuvre sa vision dans les années qui viennent.

Au regard de ces performances, le Conseil de Surveillance est donc favorable à la proposition du Président de la Gérance de fixer le montant du dividende à 1,38 € par action (2^e résolution).

D'autre part, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions dans des conditions similaires à celle de la précédente autorisation (5^e résolution).

Afin de compléter efficacement cette résolution, une autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme est également sollicitée, pour remplacer celle décidée l'an dernier (14^e résolution).

D'autre part, les résolutions à caractère extraordinaire prévoient le renouvellement, dans des conditions, identiques ou très similaires, des délégations de compétences ou des autorisations financières votées par l'Assemblée du 17 mai 2024, qui demeurent nécessaires au groupe Michelin dans le cadre général de la mise en œuvre de sa stratégie (17^e à 23^e et 25^e résolutions). En outre, il est proposé de reconduire une délégation de compétence pour des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe adhérents à un plan d'épargne du Groupe, en remplacement de la précédente autorisation (24^e résolution).

Est également proposée une autorisation d'attribuer des actions gratuites à des bénéficiaires salariés des sociétés du Groupe et aux Gérants de la Société (26^e résolution). Ces attributions seraient réalisées :

- pour des bénéficiaires Gérants, sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance ;
- pour des bénéficiaires salariés, après examen du Comité des Rémunérations et des Nominations et avis favorable du Conseil de Surveillance.

(1) Politique détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans le chapitre 2.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

(2) Informations détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans les chapitres 2.4 et 2.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

7.2.5 MISES EN CONFORMITÉ DES STATUTS (RÉSOLUTIONS N°28 ET 29)

Mise en conformité des statuts avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024 concernant les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés

Avec la 28^e résolution, il est proposé aux actionnaires de mettre en conformité l'article 15.2 des statuts, relatif aux membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés, avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024.

Cette adaptation statutaire n'emporterait aucune modification de la composition actuelle du Conseil de Surveillance, qui comporte deux membres représentant les salariés dont une femme et un homme.

Mise en conformité des statuts avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales

Avec la 29^e résolution, il est proposé aux actionnaires de mettre en conformité l'article 22 des statuts avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026 qui modernise les modalités de communication entre les sociétés commerciales et leurs actionnaires.

Dans ces conditions, le Conseil de Surveillance recommande aux actionnaires d'adopter les projets soumis à leur approbation par le Président de la Gérance et d'approuver l'ensemble des résolutions ordinaires et extraordinaires.

Le 10 février 2026

Le Conseil de Surveillance

07

7.3 **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

7.3.1 **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION**

(Assemblée générale mixte du 22 mai 2026 – 17^e, 18^e, 19^e, 20^e et 21^e résolutions)

A l'assemblée générale

Compagnie Générale des Etablissements Michelin

23 Place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont Ferrand

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation aux Gérants, ou à l'un d'eux, de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport :

- de déléguer aux Gérants, ou à l'un d'eux, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider, sauf en période d'offre publique, des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions, et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (17^{ème} résolution) d'actions de la Société, et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ;
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (18^{ème} résolution) d'actions de la Société, et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ;
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier et dans la limite légale de 30% du capital social par an (19^{ème} résolution) d'actions de la Société, et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ;
- de l'autoriser, par la 20^{ème} résolution et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 18^{ème} et 19^{ème} résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra, selon la 25^{ème} résolution, excéder 120 000 000 euros au titre des 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème} et 21^{ème} et 23^{ème} résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme, ne pourra excéder :

- 120 000 000 euros dans le cadre de la 17^{ème} résolution,
- 34 000 000 euros dans le cadre de chacune et de l'ensemble des 18^{ème} et 19^{ème} résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra, selon la 25^{ème} résolution, excéder 2 500 000 000 euros pour les 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème} et 21^{ème} résolutions, ce montant constituant également le plafond individuel de chacune des 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la 21^{ème} résolution.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Président de la Gérance relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Président de la Gérance au titre des 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la 17^{ème} résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 18^{ème} et 19^{ème} résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par les Gérants, ou l'un d'eux, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 avril 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Itto El Hariri

Frédéric Nusbaumer

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

Céline Dubreucq

7.3.2 **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE**

(Assemblée générale mixte du 22 mai 2026 – 24^e résolution)

À l'Assemblée générale

Compagnie Générale des Etablissements Michelin

Société en commandite par actions

23, place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont-Ferrand

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation aux Gérants, ou à l'un d'eux, de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour un montant maximum de 6 875 960 euros, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de votre société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article

L. 225-180 du code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de déléguer aux Gérants, ou à l'un d'eux, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Président de la Gérance relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du Président de la Gérance.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par les Gérants, ou à l'un d'eux.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 2 avril 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Itto El Hariri

Frédéric Nusbaumer

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

Céline Dubreucq

7.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

(Assemblée générale mixte du 22 mai 2026 – 26^e résolution)

À l'Assemblée générale

Compagnie Générale des Etablissements Michelin

Société en commandite par actions

23, place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont-Ferrand

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre, au profit des bénéficiaires à déterminer parmi les salariés et les Gérants de la Société, et des salariés des entités qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 dudit code, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation, ne pourra pas représenter plus de 1,5 % du capital social de la Société au 31 décembre 2025, étant précisé que les actions attribuées aux Gérants de la Société en vertu de cette autorisation, ne pourront pas représenter plus de 0,1 % dudit capital social et seront incluses dans le plafond précité de 1,5 %.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, d'autoriser les Gérants, ou l'un d'eux, pour une durée de 38 mois à compter de la date de la présente Assemblée, à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre, étant précisé que toute attribution d'actions gratuites aux Gérants devra être déterminée par délibération de votre Conseil de surveillance.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Président de la Gérance s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Président de la Gérance portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 2 avril 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Itto El Hariri

Frédéric Nusbaumer

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

Céline Dubreucq

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

(Assemblée générale mixte du 22 mai 2026 – 27^e résolution)

À l'Assemblée générale

Compagnie Générale des Etablissements Michelin

Société en commandite par actions

23, place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont-Ferrand

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Président de la Gérance vous propose de déléguer aux Gérants, ou à l'un d'eux, pour une durée de 24 mois à compter de la date de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 2 avril 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Itto El Hariri

Frédéric Nusbaumer

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

Céline Dubreucq

08



CHAPITRE 08

TABLES DE CONCORDANCE

8.1	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	548	8.3	Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux	550
8.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	550	8.4	Table de concordance du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise	551

8.1 **TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL**

Afin de faciliter la lecture du Document d'enregistrement universel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980 complétant le Règlement européen n° 2017/1129.

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980	Section
1. Personnes responsables	5.4.1
2. Contrôleurs légaux des comptes	5.4.2
3. Facteurs de risque	3
4. Informations concernant l'émetteur	6.1
5.1. Principales activités	1
5.2. Principaux marchés	5.1.1 ; 5.1.2
5.3. Événements importants	5.1.8
5.4. Stratégie et objectifs	1
5.5. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
5.6. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	5.1.1
5.7. Investissements	5.1.5 b) ; 5.1.5 c)
6.1. Description sommaire du Groupe	6.1
6.2. Liste des filiales importantes	5.2 (note 20) 5.3 (note 17)
7.1. Situation financière	5.1
7.2. Résultat d'exploitation	5.1.3
8.1. Informations sur les capitaux	5.1.4 ; 5.1.6 ; 5.2 ; 6.5.1 ; 6.5.2
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	5.1.4 ; 5.1.5 ; 5.2
8.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	5.1.4 ; 5.2 (note 9)
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les activités de la Société	N/A
8.5. Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes et les immobilisations corporelles planifiées	N/A
9. Environnement réglementaire	4.10.3 ; 5.1.1 a)
10. Informations sur les tendances	5.1.7 ; 5.1.11
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	5.1.7
12.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil de Surveillance et à la Direction	2.1 ; 2.2
12.2. Conflits d'intérêts	2.1.5 ; 2.2.6
13.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	2.3 ; 2.5
13.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	2.3 ; 2.5
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	2.1
14.2. Contrats de service liant les membres du Conseil de Surveillance	2.1.5
14.3. Informations sur les comités	2.2.9 ; 2.2.10 ; 2.2.11
14.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise	2.1.3.2
14.5. Incidences significatives potentielles sur la Gouvernance d'entreprise	2.1

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980	Section
15.1. Nombre de salariés	4.8.5 ; 5.1.3 c)
15.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	2.3-2.8 ; 6.5.3 ; 6.5.4
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	4.8.4.3 ; 6.5.5
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	2.11
16.2. Existence de droits de vote différents	2.10.6 ; 2.11 ; 6.2.4
16.3. Contrôle de l'émetteur	2.11
16.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	2.13
17. Transactions avec des parties liées	5.2 (note 18)
18.1. Informations financières historiques	5.1.14 ; 5.2 ; 5.3
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	5.2.2 ; 5.3.3
18.4. Informations financières pro forma	N/A
18.5. Politique en matière de dividendes	6.2.3
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrages	5.2 (note 7.3.3 ; note 16.2.2)
18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.1.11
19.1. Capital social	6.5
19.1.1. Capital émis et capital autorisé	6.5
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	6.5.6 ; 6.5.7
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	6.5.3
19.1.5. Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	6.5
19.1.6. Options sur le capital de membres du Groupe	6.5.3
19.1.7. Historique du capital social	6.5.1
19.2. Acte constitutif et statuts	2.10 ; 6.1
19.2.1. Registre et objet social	2.10
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	2.10
19.2.3. Dispositions pouvant retarder, différer, ou empêcher un changement de contrôle	N/A
20. Contrats importants	5.1.9
21. Documents disponibles	6.4

8.2 **TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL**

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	Section
1. Comptes annuels	5.3
2. Comptes consolidés	5.2
3. Rapport de gestion incluant le rapport sur les informations en matière de durabilité (<i>table de concordance</i>)	8.4
4. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	2
5. Attestation du Responsable du Rapport financier annuel	5.4.1
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	5.3.3
7. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	5.2.2
8. Rapport de certification sur les informations en matière de durabilité	4.12

8.3 **TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX**

Afin de mettre en perspective les informations sur les rémunérations avec la présentation sous forme des 11 tableaux préconisés par l'AMF dans son guide d'élaboration des Documents d'enregistrement universel (voir également Code AFEF/MEDEF), la table thématique suivante a été établie.

Tableaux des rémunérations figurant dans les recommandations de l'AMF	2.6.1
Tableau n° 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	2.6.1.1
Tableau n° 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	2.6.1.2 ; 2.6.1.3
Tableau n° 3. Les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants	2.6.1.4 ; 2.4.1
Tableau n° 4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe	2.6.1.5
Tableau n° 5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	2.6.1.6
Tableau n° 6. Actions de performance attribuées à chaque mandataire social	2.6.1.7
Tableau n° 7. Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	2.6.1.8
Tableau n° 8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	2.6.1.9 ; 6.5.3 a)
Tableau n° 9. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	2.6.1.10 ; 6.5.4 a)
Tableau n° 10. Historique des attributions gratuites d'actions	2.6.1.11 ; 2.6.2
Tableau n° 11. Engagements liés à la cessation de fonctions de dirigeant mandataire social	2.6.1.12

8.4 **TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION ET DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport de gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100, L. 22-10-35 et L. 22-10-36, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce, ainsi que la section spécifique du rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise, en application des articles L. 225-37 al. 6, et suivants, L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce.

Rubriques du rapport de gestion 2025	Textes de référence	Section
Situation et activité du Groupe en 2025		
Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 232-1, II, L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	5.1
Indicateurs clefs de performance de nature financière	Articles L. 232-1, II-4° du Code de commerce	1 ; 5.1
Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	Articles L. 232-1, II-4° et L. 233-26 du Code de commerce	1 ; 5.1.12
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2026	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.1.7
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.1.7
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	2.11 ; 6.2.4 ; 6.5
Succursales existantes	Article L. 232-1, II-3° du Code de commerce	5.2 (note 20) ; 6.1
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	5.2 (note 20)
Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Comptabilité de couverture et instruments financiers	Article L. 232-1, II-6° du Code de commerce	5.2 (note 17)
Ressources incorporelles essentielles	Article L. 232-1, II-7° du Code de commerce	1
Installations figurant sur la liste prévue à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement	Article L. 232-1-1 du Code de commerce	N/A
Activités en matière de recherche et de développement (et opérations)	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.1.3 c)
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	5.1.14
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-4 du Code de commerce	5.1.10
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux Comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	N/A
Facteurs de risques, contrôle interne et de gestion des risques		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 232-1, II-5° du Code de commerce	3.2
Dispositif anti-corruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II »	3.1.6 ; 4.11

Rubriques du rapport de gestion 2025	Textes de référence	Section
Plan de Vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	5.1.13
Gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce	2.3.1
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	2.4
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	2.4.3 ; 2.4.4
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	2.6.1.12
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	2.4
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	2.4.5
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	2.4.5
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	2.3.1
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	2.3.1
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'Administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	2.4.3.3 ; 2.4.4.3 ; 6.5.4
Informations sur la gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	2.1.2 ; 2.1.3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	2.12
Modalités d'exercice de la Direction Générale	Article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	2.1
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	2.2

Rubriques du rapport de gestion 2025	Textes de référence	Section
Description de la politique, objectifs et résultats de la diversité appliquée aux membres du Conseil (y compris représentation équilibrée des femmes et des hommes)	Article L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	2.1.3.3
Limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	2.1.3.2 ; 2.2.8
Référence au Code AFEP/MEDEF et application du principe « comply or explain »	Article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	2.2.8
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	Article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	2.10.6
Description et mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes	Article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	2.9
Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'Entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	Article L. 22-10-10, 7° du Code de commerce	3.3
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	2.13
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société		
Actionnariat et capital		
Structure et évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	2.11 ; 6.5.1
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	6.5.6
État de la participation des salariés au capital social	Article L. 225-102, alinéa 1 ^{er} du Code de commerce	6.5.5
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	6.5
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	2.8 ; 6.5.4
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 <i>bis</i> du Code général des impôts	5.1.14 ; 6.2.3 ; 7.1.1
Informations en matière de durabilité		
Incidences des activités de la Société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	Article L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	4 Annexe A
Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	Article L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	4 Annexe A
Actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale	Article L. 22-10-35, 3° du Code de commerce	N/A
Autres informations		
Informations fiscales complémentaires	Articles 223 <i>quater</i> et 223 <i>quinquies</i> du Code général des impôts	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	N/A



Conception graphique et réalisation

Contact : fr-Design_KPMGAdv@kpmg.fr

Rédaction : Franck Chimot – Sô different.

Crédits photos : @Michelin 2025, The Mill, Sean Furlonger,
© Michelin 2024, Iler Stoe

Toute copie imprimée de ce document n'est pas gérée.



**COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00

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

www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

GUILLAUME JULLIENNE

BENJAMIN MARCUS

NADIA AIT MOKHTAR

Business Center Paris Trocadero – 112, avenue Kléber – 75116 Paris – France

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

investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

GUILLAUME JULLIENNE

ELISABETE ANTUNES

MURIEL COMBRIS-BATTUT

+ 33 (0) 4 73 32 23 05

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

Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161

actionnaires-individuels@michelin.com

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET IMPACT

PIERRE-MARTIN HUET

+ 33 (0) 4 73 32 20 00

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

RELATIONS PRESSE

PAUL-ALEXIS BOUQUET

+ 33 (0) 1 45 66 22 22

Business Center Paris Trocadero – 112, avenue Kléber – 75116 Paris – France