



2023

AVIS DE CONVOCATION

Assemblée Générale Mixte des Actionnaires

Vendredi 12 mai 2023, à 9 heures
au Zénith d'Auvergne
24, rue de Sarliève
63800 Cournon-d'Auvergne (Puy-de-Dôme)



OPTEZ POUR LA CONVOCATION PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

+ ÉCOLOGIQUE

+ RAPIDE



+ PRATIQUE

+ SÉCURISÉ

Ensemble, participons à la réduction de papier et d'encre.
Des milliers d'actionnaires nous ont déjà donné leur accord !

NOUS ATTENDONS VOTRE ACCORD POUR VOUS INSCRIRE DANS CETTE DÉMARCHE DURABLE

- Connectez-vous sur votre compte "Sharinbox" Société Générale : <https://sharinbox.societegenerale.com> avec votre identifiant et votre mot de passe. Choisissez "E-services" et cliquer sur "E-convocation".
- ou
- Renseignez le coupon ci-dessous et retournez-le avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe.

Identifiant Société Générale :

NOM :

Prénom :

Ville :

Code postal :

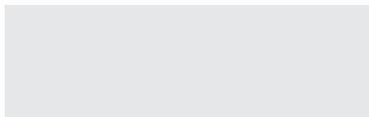
Téléphone :

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

E-mail : (en MAJUSCULES).....@.....

À, le

Signature :



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

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

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

SOMMAIRE

ORDRE DU JOUR	4
MESSAGE DU PRÉSIDENT	5
DATES CLÉS	6
COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	7
CHIFFRES CLÉS 2022	11
EXPOSÉ SOMMAIRE	12
RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS	29
GOVERNANCE	40
RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	47
RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	48
DEMANDE DE DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE	49

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

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

- Approbation des comptes annuels de l'exercice 2022
- Affectation du résultat de l'exercice 2022 et fixation du dividende
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022
- Conventions réglementées
- 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
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance
- Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux
- Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022
- Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022
- Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022
- Nomination de Madame Barbara Dalibard en qualité de membre du Conseil de Surveillance
- Nomination de Madame Aruna Jayanthi en qualité de membre du Conseil de Surveillance

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

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

MESSAGE DU PRÉSIDENT



*“J’ESPÈRE POUVOIR COMPTER
À NOUVEAU SUR VOTRE PRÉSENCE
POUR CE TEMPS FORT DE LA VIE
DE VOTRE ENTREPRISE”*

Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

J’ai le plaisir de vous convier à l’Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin, qui se tiendra le **vendredi 12 mai 2023 à 9 heures, au Zénith d’Auvergne à Cournon**, tout près de Clermont-Ferrand. Après l’édition 2022 dans ce même lieu, j’espère pouvoir compter à nouveau sur votre présence pour ce temps fort de la vie de votre entreprise.

Michelin est pleinement engagé dans la réalisation de son plan stratégique “Michelin in Motion”. En suivant ce cap malgré un contexte difficile, le Groupe a réalisé des résultats solides en 2022. Notre performance progresse en effet de façon équilibrée sur chacun des trois piliers Personnes, Performance économique et Planète, créant ainsi les conditions d’une croissance durable.

Nous proposerons lors de l’Assemblée générale un dividende de 1,25 € par action, en progression par rapport à l’exercice précédent, grâce à un résultat net en hausse lui aussi, à 2 milliards €.

Notre Assemblée générale sera l’occasion privilégiée de revenir en détail sur nos réussites, mais aussi sur les défis qui mobilisent le Groupe, et de dresser ensemble les perspectives pour 2023.

Vous trouverez dans ce document les modalités pratiques de votre participation, ainsi que l’ordre du jour et les projets de textes des résolutions soumises à votre approbation. Je vous remercie par avance de l’attention que vous y porterez.

J’espère pouvoir vous retrouver le 12 mai prochain et vous prie de croire, Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire, à l’expression de mes sentiments les plus dévoués.

Florent Menegaux

Président du groupe Michelin

DATES CLÉS À RETENIR POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

VENDREDI 14 AVRIL 2023

À 9 H 30

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

<https://michelin.voteassemblee.com>

VENDREDI 5 MAI 2023

Date limite de réception
des questions écrites.

MARDI 9 MAI 2023

Date limite de réception
des formulaires de vote papier.

MERCREDI 10 MAI 2023

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

JEUDI 11 MAI 2023

À 15 HEURES

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

VENDREDI 12 MAI 2023

À 9 HEURES

Assemblée générale de la Compagnie Générale
des Établissements Michelin, retransmise en direct
sur www.michelin.com

Questions à distance, le jour de l'évènement :
questionAG@michelin.com

VENDREDI 19 MAI 2023

Mise en paiement du dividende.

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Les actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ("la Société") sont avisés qu'une **Assemblée générale mixte se tiendra le vendredi 12 mai 2023 à 9 heures, au Zénith d'Auvergne, 24, rue de Sarliève, 63800 Cournon-d'Auvergne**. L'évènement sera également retransmis en direct sur le site Internet de la Société www.michelin.com.

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

A – PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

Les actionnaires souhaitant assister à cette Assemblée, s'y faire représenter ou voter à distance devront justifier de la propriété de leurs actions au deuxième jour ouvré ("*record date*") précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit le 10 mai 2023, zéro heure, heure de Paris) par l'inscription en compte de leurs actions à leur nom. Les actions de la Société étant exclusivement au nominatif, il est rappelé que tous les actionnaires, quel que soit leur lieu de résidence, sont enregistrés avec un identifiant nominatif Michelin.

Seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au 10 mai 2023, zéro heure, heure de Paris, dans les conditions prévues à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce et rappelées ci-dessus, pourront participer à cette Assemblée dans les conditions ci-après.

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



soit par **voie électronique** selon les indications fournies lors de l'envoi du courriel de Société Générale du 14 avril 2023 comportant l'avis de convocation ;



soit en **renvoyant le formulaire de vote** papier envoyé par la Société le 14 avril 2023, en noircissant la case "Je désire assister à cette Assemblée", en utilisant l'enveloppe réponse fournie avec leur avis de convocation.

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

• par voie électronique (jusqu'au 11 mai 2023 15 h 00) :

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

Le site Internet de vote sera ouvert du 14 avril 2023, 9 h 30 au 11 mai 2023, 15 h 00, heure de Paris. Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre les derniers jours pour voter afin d'éviter d'éventuels engorgements des communications par Internet. **La Société informe ses actionnaires que le vote électronique à distance étant possible jusqu'à la veille de l'événement (11 mai 2023, 15 h 00), elle ne proposera pas de vote à distance le jour de l'Assemblée.**

- **par voie postale au moyen de l'enveloppe réponse jointe au formulaire**, le formulaire de vote devra être parvenu à Société Générale au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'Assemblée, soit le 9 mai 2023.

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

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

Lors de la première inscription des actions sur le registre au nominatif administré, la Société, via son prestataire Société Générale, attribue à l'actionnaire un numéro

d'identification unique (ex. : 1234567-89), qu'il adresse directement au conservateur participant d'Euroclear France en charge du processus d'inscription. **Ce numéro doit être ensuite communiqué par le participant d'Euroclear France tout au long de la chaîne de conservation dans la vie courante du titre et tout au long de la chaîne de vote jusqu'au client final, il est obligatoire pour l'enregistrement du vote et pour éviter le rejet de celui-ci.**

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

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

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard le 9 mai 2023 à 23 h 59 pourront être prises en compte à cette adresse, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

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

- **Questions écrites** : conformément à l'article R. 225 84 du Code de commerce, l'actionnaire qui souhaite poser des questions écrites doit, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée, soit le 5 mai 2023, adresser ses questions au Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception en précisant ses nom, prénom et identifiant nominatif Michelin. Les réponses aux questions écrites seront disponibles sur le site Internet de la Société, à l'issue de l'Assemblée générale soit dès le 12 mai 2023.
- **Questions libres (à distance, avant et le jour de l'évènement par voie électronique)** : l'actionnaire adressera sa question *via* l'adresse e-mail dédiée à cette occasion, questionAG@michelin.com, en indiquant ses nom, prénom, et identifiant au nominatif Michelin. Cette adresse sera disponible dès le 10 mai 2023, à partir de 9 h 00 et jusqu'au début de la séance d'échanges lors de l'Assemblée du 12 mai 2023. Les questions posées seront traitées et regroupées par une cellule de modération. La Société fera son possible pour répondre à un maximum de questions dans le temps alloué, en priorisant les questions en séance. À l'inverse des réponses aux questions écrites entrant dans le cadre de l'article R. 225-84 du Code de commerce, les réponses aux questions libres posées en séance et à distance ne seront pas publiées sur le site Internet de la Société.

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

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la fraction du capital prévue par les dispositions légales et réglementaires peuvent requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions ou de points dans les conditions des articles R. 225-71, R. 225-73 et R. 22-10-22 du Code de commerce. Les demandes d'inscription de projets de résolutions ou de points à l'ordre du jour doivent être envoyées par les actionnaires, en précisant leur identifiant nominatif Michelin, au Président de la Gérance, Compagnie Générale des Établissements Michelin, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans les vingt jours de la parution de l'avis de réunion, soit au plus tard le 27 avril 2023.

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

En outre, l'examen par l'Assemblée des projets de résolutions et des points déposés par les actionnaires est subordonné au maintien de l'inscription en compte des titres des auteurs au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit au 10 mai 2023, zéro heure, heure de Paris).

Le texte des projets de résolutions présentés par les actionnaires sera publié sans délai sur le site Internet de la Société <https://www.michelin.com/finance/actionnaires-individuels/assemblee-generale-2023/>

C – DOCUMENTS MIS À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES

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

quinze jours avant l'Assemblée selon le document concerné, et, pour les documents prévus à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce, sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/finance/actionnaires-individuels/assemblee-generale-2023/> dès le 14 avril 2023, soit avant le vingt et unième jour précédant l'Assemblée.

D – CONFIRMATION DE PRISE EN COMPTE DU VOTE

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

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

Le Président de la Gérance

CHIFFRES CLÉS 2022

**PEOPLE,
PLANET, PROFIT
TOUT SERA
DURABLE
CHEZ MICHELIN**

PEOPLE

132 000 personnes
Taux d'engagement des employés : **83%**
(Objectif 2030 > **85%**)

PLANET

30% de matériaux durables dans nos pneus aujourd'hui
100% de matériaux durables dans nos pneus en 2050
Réduire de **50%*** nos émissions de CO₂ d'ici 2030 pour atteindre zéro émission nette en 2050 (Scopes 1 & 2)

PROFIT

28,6 MDS € Ventes
3,4 MDS € Résultat Opérationnel des Secteurs

MICHELIN : UN GROUPE RÉSILIENT, MULTIDIMENSIONNEL

RÉPARTITION DES VENTES
2022 (en % par activité)

42 %

Remplacement automobile
et deux-roues

26 %

Transport

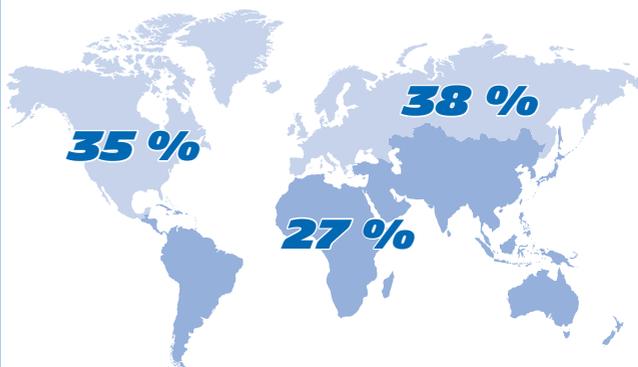
22 %

Spécialités

10 %

Première monte automobile

UNE EMPREINTE MONDIALE ÉQUILIBRÉE DANS 175 PAYS



120 sites de production - 7 900 centres de distribution

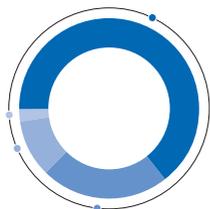
RÉPARTITION DU CAPITAL (AU 31/12/2022)

2,2 %

Actionnaires
Salariés
~ 77 000

10,3 %

Actionnaires
Individuels
~ 150 000



64,7 %

Actionnaires
Institutionnels
Non-résidents

22,8 %

Actionnaires
Institutionnels
Résidents

MONTANT DU DIVIDENDE

1,25 € par action pour 2022

soumis à l'approbation
de l'Assemblée Générale 2023

* Par rapport à 2010.

Clermont-Ferrand, le 13 février 2023

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Avec des ventes 2022 en hausse de 20,2 %, Michelin réalise son engagement de résultat opérationnel des secteurs qui atteint 3,4 milliards €.

- Dans un contexte de turbulences sur les marchés et d'inflation élevée, les ventes de Michelin augmentent pour s'établir à 28,6 milliards € et le résultat opérationnel des secteurs s'élève à 3,4 milliards €. Le cash-flow libre a été affecté ponctuellement par l'inflation et le calendrier des transactions en fin d'année. Sur la période 2019-2022, le Groupe a démontré la résilience de son modèle d'affaires.
- Portées par une politique de prix rigoureuse et la croissance rapide des activités Hors-Pneu, les ventes ont augmenté de 20,2 % à 28,6 milliards € :
 - les marchés Pneu sont en légère hausse, tirés par la Première monte (sur une base de comparaison faible) et la demande soutenue des segments Poids lourd et Mines ;
 - le volume des ventes Pneu a reculé notamment en raison du conflit en Ukraine et de la crise sanitaire en Chine, reflétant également la priorité du Groupe donnée à la protection des marges ;
 - un effet prix-mix favorable de 13,7 %, traduisant la volonté de compenser tous les facteurs d'inflation ;
 - les ventes Hors-Pneu augmentent de 22 % à taux de change constants, confirmant leur forte dynamique ;
 - l'effet de change positif de 6,2 % est principalement lié au dollar américain.
- Le résultat opérationnel des secteurs atteint 3,4 milliards €, soit 11,9 % du chiffre d'affaires, grâce à une gestion volontariste des prix :
 - le pilotage des prix a permis de préserver la marge unitaire, compensant une hausse record des coûts de 2,7 milliards € ;
 - la marge opérationnelle reflète un effet dilutif de 1,2 point dû aux augmentations de prix ;
 - chaque segment d'activités contribue au progrès du résultat opérationnel, la marge des Spécialités atteint 16,2 % au second semestre 2022.
- Le cash-flow libre avant acquisitions publié est de - 104 millions €. Le FCF structurel ⁽¹⁾ atteint 378 millions € :
 - l'impact de l'inflation sur le besoin en fonds de roulement a généré une baisse ponctuelle d'environ 500 millions € sur le FCF structurel ⁽¹⁾ ;
 - le quatrième trimestre a été pénalisé d'environ 300 millions € par une baisse des achats et des ventes de décembre supérieures aux prévisions, ce montant est décalé au premier trimestre 2023.
- La rentabilité des capitaux employés (ROCE) atteint 10,8 %, en hausse de 0,5 point par rapport à 2021.
- La performance globale du Groupe s'est améliorée, conformément aux objectifs de la stratégie "Michelin in Motion 2030" définis pour chacun de ses trois piliers *People, Profit, Planet*, notamment :
 - un taux d'engagement des salariés fort et croissant, porté à 83 % ;
 - une réduction de 17 % des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2 par rapport à 2021 ;
 - un taux de matériaux durables dans les pneus atteignant 30 % en moyenne.
- Le résultat net de l'exercice s'élève à 2,0 milliards €. Un dividende de 1,25 € par action sera proposé à l'Assemblée générale de mai 2023.

Florent Menegaux, Président, a déclaré : "Dans un contexte chaotique impacté par plusieurs crises systémiques, Michelin a délivré en 2022 des résultats solides. En gardant à l'esprit nos ambitions à long terme, nous avons maintenu l'ensemble de nos investissements en industrie et R&D. Je tiens à saluer l'engagement de nos collaborateurs : il contribue, année après année, au succès du développement du Groupe."
- Perspectives 2023 :

Sur la base d'un scénario de demande stable du marché, l'objectif de Michelin est de dégager un résultat opérationnel des secteurs supérieur à 3,2 milliards € à taux de change constant et un *cash-flow* libre avant acquisitions supérieur à 1,6 milliard €.

(1) Free cash flow structurel : cash-flow libre avant acquisitions publié, ajusté de l'effet de la variation des cours de matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

CHIFFRES CLÉS

(en millions €)	2022	2021	2020
Ventes	28 590	23 795	20 469
Résultat opérationnel des secteurs	3 396	2 966	1 878
Marge opérationnelle des secteurs	11,9 %	12,5 %	9,2 %
Automobile et distribution associée	12,1 %	13,7 %	8,3 %
Transport routier et distribution associée	8,6 %	9,6 %	5,6 %
Activités de spécialités et distribution associée	14,9 %	13,0 %	14,8 %
Autres produits et charges opérationnels	(375)	(189)	(475)
Résultat opérationnel	3 021	2 777	1 403
Résultat net	2 009	1 845	625
Résultat net par action ⁽¹⁾	2,81 €	2,58 €	0,88 €
Dividende par action ⁽²⁾	1,25 €	1,125 €	0,575 €
EBITDA des secteurs	5 262	4 700	3 631
Investissements hors acquisitions	2 141	1 705	1 221
Endettement net	4 320	2 789	3 531
Ratio d'endettement net	25,2 %	18,6 %	28,0 %
Provision pour avantages au personnel différés	2 561	3 362	3 700
Cash-flow libre ⁽³⁾	(180)	1 357	2 004
Cash-flow libre structurel ⁽⁴⁾	378	1 793	2 010
ROCE ⁽⁵⁾	10,8 %	10,3 %	6,0 %
Effectif inscrit ⁽⁶⁾	132 200	124 760	123 600

(1) Résultats par action 2021 et 2020 retraités suite à la division par quatre de la valeur nominale de l'action au 16 juin 2022.

Valeur 2021 publiée : 10,31 €, valeur 2020 publiée : 3,52 €.

(2) Dividende 2022 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2023.

Dividendes par action 2021 et 2020 retraités suite à la division par quatre de la valeur nominale de l'action au 16 juin 2022.

Valeur 2021 publiée : 4,50 €, valeur 2020 publiée : 2,30 €.

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

(4) Cash-flow libre structurel : cash-flow libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation du cours des matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

(5) Pour le calcul du ROCE, sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence. Le ROCE est calculé après impôts, sur la base d'un taux standard de 25 %.

(6) Fin de période.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS

TOURISME CAMIONNETTE

2022/2021 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale *	Amérique du Nord et centrale	Chine	Total monde
Première monte	+ 4 %	+ 10 %	+ 7 %	+ 7 %
Remplacement	+ 2 %	- 4 %	- 13 %	- 1 %

* Y compris Turquie.

Le marché mondial des pneumatiques Tourisme camionnette, Première monte et Remplacement, est en croissance de 1 % sur l'ensemble de l'année 2022, et reste en retrait de 2 % par rapport à la même période de 2019.

Première monte

En Première monte, la demande mondiale est en hausse de 7 % par rapport à 2021, mais reste en retrait de 8 % par rapport à 2019. Cette évolution globalement favorable s'inscrit dans une dynamique où le premier semestre, affecté par les difficultés de production des constructeurs automobiles, a affiché un léger retrait de 1 % par rapport à l'année précédente, alors que le deuxième a affiché une croissance de 15 %, bénéficiant de bases de comparaison favorables. En 2021, le deuxième semestre avait en effet été affecté par une forte pénurie mondiale de semi-conducteurs.

- **L'Europe** a été la région la plus touchée par la multitude de crises survenues au cours de l'année, avec un marché en croissance de seulement 4 % à fin décembre. Par rapport à 2019, la demande reste en retrait de 24 %.

- **En Amérique du Nord**, la demande a été forte tout au long de l'année (+ 10 %), soutenue par des stocks bas de véhicules neufs. Le marché reste toutefois en retrait de 12 % par rapport à 2019.
- **En Chine**, la résurgence de la crise sanitaire en avril et mai a entraîné la demande vers des points bas, avant un fort rebond en juin à la suite des levées des mesures de restrictions sanitaires. Sur le troisième trimestre, la demande a été tirée par la mise en place de subventions à l'achat de véhicules neufs et la croissance rapide du parc de véhicules électriques. Cette dynamique favorable a été ralentie au quatrième trimestre avec la résurgence de la crise sanitaire. Sur 2022, le marché a crû de 7 % et se situe 6 % au-delà de son niveau de 2019.

Remplacement

En Remplacement, la demande mondiale est globalement stable par rapport à 2021 (- 1 %) bien que fortement pénalisée par la Chine et l'Amérique du Nord, et a retrouvé son niveau de 2019. Avec un premier semestre en croissance de 1 %, le marché s'inscrit en retrait de 3 % au deuxième semestre sur des bases de comparaison plus défavorables.

- **En Europe**, la demande affiche une progression de 2 % sur l'année, malgré un quatrième trimestre très en retrait par rapport à la même période de l'année précédente (- 11 %). En 2021, le marché avait été tiré vers le haut au dernier trimestre par des annonces de hausses de prix applicables au 1^{er} janvier 2022 par l'ensemble des manufacturiers dans un contexte de forte inflation, ainsi que par une saison hiver plus dynamique qu'en 2022.

- **En Amérique du Nord**, le marché retrouve en 2022 son niveau de 2019, malgré une diminution de la demande de 4 % au cours de l'année. Le dynamisme de la région observé au premier semestre (+ 1 % sur des bases de comparaison élevées) a été atténué au deuxième semestre (- 8 %) du fait du déstockage par les distributeurs d'une grande quantité de pneus arrivés d'Asie au cours de l'été.
- **En Chine**, les effets de la crise sanitaire ont pesé sur la demande tout au long de l'année. À fin décembre, le marché affiche une baisse de 13 % par rapport à 2021, et se situe 15 % en dessous de son niveau de 2019.

POIDS LOURD (RADIAL & BIAS)

2022/2021 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale *	Amérique du Nord et centrale	Amérique du Sud	Total monde
Première monte	+ 5 %	+ 10 %	+ 18 %	- 19 %
Remplacement	+ 6 %	+ 13 %	+ 4 %	+ 1 %

* Y compris Turquie.

Le marché mondial des pneumatiques pour Poids lourd affiche un retrait de 4 % au cours de l'année, très largement pénalisé par le marché chinois en baisse de 26 %. Hors Chine, le marché progresse de 7 % en 2022, et excède son niveau de 2019 de 9 %.

La dynamique de la demande en Chine a été fortement impactée au cours du premier semestre par un effet très défavorable. En 2021, l'entrée en vigueur au 1^{er} juillet de la norme China 6 avait conduit à des achats massifs par anticipation de véhicules neufs. S'en sont suivis un fort ralentissement de la demande Première monte, et une baisse de la demande Remplacement.

Première monte

En Première monte, le marché mondial recule de 19 % à fin décembre 2022. Hors Chine, le marché est en progression de 12 % à fin 2022, en hausse de 6 % par rapport à son niveau de 2019.

- Les marchés d'**Europe** (+ 5 %) et d'Amérique du Nord (+ 10 %) restent très bien orientés à fin décembre, la pénurie de chauffeurs et la forte demande de fret continuant à inciter les flottes à renouveler leur parc de véhicules, remplissant les carnets de commandes des constructeurs jusqu'en 2023.

- **En Amérique du Sud** (+ 18 %), le marché est principalement tiré par l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2023 d'une nouvelle réglementation sur les émissions de CO₂, entraînant des commandes anticipées de véhicules neufs qui se sont accélérées sur le deuxième semestre.

Remplacement

En Remplacement, le marché mondial est en croissance de 1 % à fin décembre 2022. Hors Chine, le marché a progressé de 6 %, traduisant une croissance de 10 % par rapport à 2019, soutenu par un fort besoin de fret.

- **En Europe**, le marché affiche une progression de 6 % sur l'année 2022, avec une dynamique de croissance qui s'est toutefois atténuée au cours de la période, passant de + 16 % au premier semestre à - 3 % au deuxième semestre, sur des bases de comparaison plus défavorables. Par rapport à 2019, la demande est en hausse de 17 %.

- **Dans les Amériques**, la demande a été particulièrement forte en 2022, affichant une croissance de 13 % en Amérique du Nord (+ 34 % versus 2019) et 4 % en Amérique du Sud par rapport à 2021 (+ 20 % versus 2019), tirée par le dynamisme de l'activité économique.

ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

- **Mines** : dans un contexte d'amélioration des chaînes d'approvisionnement au deuxième trimestre, la demande en minerais reste toujours soutenue. Le marché bénéficie de stocks encore bas chez les opérateurs miniers.
- **Agricole et Construction** : les marchés de pneumatiques pour véhicules agricoles sont en forte hausse en Première monte. Ils sont plus contrastés en Remplacement, particulièrement en Europe.
Au sein du segment Construction, le marché Infrastructures, porté par la dépense publique, est en hausse tant à la Première monte qu'au Remplacement, tandis que le marché *Compact Line*, plus dépendant de l'immobilier résidentiel, est en retrait en raison du contexte économique incertain.
- **Deux-roues** : le marché est en croissance par rapport à 2021, mais est pénalisé par la remontée des stocks dans la distribution en raison d'un *sell-out* moins dynamique sur le deuxième semestre, dans un contexte d'inflation qui pèse sur le pouvoir d'achat, notamment dans le segment Loisir.
- **Avion** : sur des bases de comparaison encore favorables, le marché des pneumatiques pour avions est en croissance, notamment sur les segments Commercial et *General Aviation*.
- **Bandes transporteuses** : le marché reste dynamique dans toutes les régions, aussi bien sur le segment minier tiré par la forte demande de commodités que sur le segment industriel soutenu par des investissements élevés.
- **Polymères de spécialité** : les principaux marchés sont toujours bien orientés, notamment l'industrie, l'aéronautique, l'énergie et le médical.

VENTES ET RÉSULTATS

VENTES

Les ventes s'établissent à 28 590 millions €, en hausse de 20,2 % par rapport à 2021.

La variation des ventes d'une année à l'autre s'explique par les facteurs suivants :

- un effet volume défavorable de 2 % qui traduit des volumes en baisse. Dans un contexte économique incertain, cette diminution s'explique essentiellement par l'arrêt des opérations du Groupe en Russie à partir du mois de mars, ainsi que par les effets de la crise sanitaire en Chine notamment au deuxième et au quatrième trimestres. Cette baisse des volumes est partiellement compensée par des ventes dynamiques au sein des réseaux de distribution intégrés au Groupe ;
- un effet prix-mix positif de 13,7 % : l'effet prix (+ 3 054 millions €) résulte d'une politique de prix rigoureuse et volontariste sur tous les segments pour compenser les facteurs d'inflation du coût de revient

des ventes (matières premières, énergie, main-d'œuvre), ainsi que de l'effet favorable des ajustements de prix sur les activités indexées. L'effet mix (+ 196 millions €) reflète la priorité donnée à la marque MICHELIN, aux offres à forte valeur ajoutée, ainsi qu'à la croissance du marché en pneus 18 pouces et plus ;

- un impact positif (+ 6,2 %) des parités monétaires, avec notamment la forte appréciation du dollar américain par rapport à l'euro, ainsi que du real brésilien ;
- un écart de périmètre favorable (+ 1,2 %), qui s'explique essentiellement par l'intégration d'Allopnus dans le périmètre de consolidation du Groupe depuis le 30 décembre 2021.

Les ventes liées aux activités Hors-Pneu, plus résilientes et moins dépendantes des chaînes d'approvisionnement, sont en augmentation de 22 %, et contribuent pour 1,1 % à la hausse des ventes du Groupe.

SITUATION DES ACTIVITÉS DU GROUPE EN RUSSIE

Le 28 juin 2022, par un communiqué de presse, Michelin a acté l'impossibilité technique de la reprise de ses activités en Russie, à l'arrêt depuis le mois de mars, et par conséquent le projet de cessation de ses activités avant la fin de l'année 2022.

Depuis cette annonce, le Groupe travaille sur différents scénarios de désengagement, y compris la cession à un tiers. Le processus de recherche et de négociation avec un acheteur local prend plus de temps que prévu initialement. Il est toujours en cours.

RÉSULTATS

Au 31 décembre 2022, le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 3 396 millions €, soit 11,9 % des ventes, contre 2 966 millions € et 12,5 % au 31 décembre 2021. Cette hausse de 430 millions € du résultat opérationnel des secteurs s'explique par les facteurs suivants :

- un effet périmètre très légèrement défavorable de 3 millions €, incluant notamment l'effet favorable de l'intégration d'Allopeus dans le périmètre de consolidation du Groupe, ainsi que l'effet défavorable de la déconsolidation de Solesis en mai 2021 ;
- un effet volume défavorable de 464 millions € reflétant la baisse des volumes vendus et la moindre absorption des coûts fixes qui en résulte ;
- un fort effet prix-mix favorable de 3 143 millions € qui reflète une gestion très volontariste des prix dans un contexte de forte hausse des cours des matières premières, de l'énergie, et, en particulier sur le premier semestre, des coûts de transport. L'effet mix favorable sur l'année a été soutenu par la croissance continue des ventes de pneus de 18 pouces et plus en Tourisme, par la priorité donnée à la marque MICHELIN en Poids lourd, ainsi que par le dynamisme des ventes du segment minier sur la deuxième partie de l'année ;
- un effet matières premières défavorable de 1 194 millions €, traduisant la forte hausse du coût des matières consommées sur l'année, ainsi que leurs coûts d'acheminement particulièrement au premier semestre ; une partie importante des achats de matières premières étant liée au dollar américain, son appréciation par rapport à l'euro a également contribué à l'enchérissement des matières premières consommées ;
- une évolution défavorable des coûts industriels et logistiques de 1 496 millions €, les activités industrielles et les coûts d'expéditions des produits finis étant très fortement impactés par la hausse des coûts de l'énergie, du transport, de la masse salariale, ainsi que des pièces détachées ;
- une évolution défavorable des SG&A (incluant principalement les frais administratifs et généraux, les frais commerciaux et les frais de recherche et développement) des activités Pneu de 160 millions €, traduisant l'effet de la reprise de l'activité, et notamment des frais de déplacement, après une année 2021 perturbée par le contexte sanitaire mondial. Les dépenses de SG&A de 2022 sont à leur niveau de 2019, incluant une inflation marquée sur l'année 2022 ;
- d'autres effets favorables à hauteur de 354 millions €, incluant notamment un ajustement des rémunérations variables versées au titre de l'année 2022 ;
- un effet parité positif de 184 millions €, l'impact très favorable de l'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro étant atténué par l'effet défavorable de la dépréciation d'autres devises, en particulier la livre turque.

Les autres produits et charges opérationnels non affectés aux secteurs représentent une charge de 375 millions € en 2022, contre une charge de 189 millions € en 2021. Cette augmentation de 186 millions € s'explique principalement par l'enregistrement d'une perte de valeur de 139 millions € liée à l'exposition bilantielle du Groupe en Russie, ainsi que de la restructuration pour 13 millions € d'une activité de Fenner au Royaume-Uni principalement dédiée au marché russe.

POSITION FINANCIÈRE NETTE

Au 31 décembre 2022, le cash-flow libre est de - 180 millions €, contre + 1 357 millions € au 31 décembre 2021. Cette variation s'explique principalement par l'impact des facteurs d'inflation sur les éléments du besoin en fonds de roulement, ainsi que de l'augmentation des investissements.

Au 31 décembre 2022, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 25,2 %, correspondant à un endettement financier net de 4 320 millions €, en augmentation de 1 531 millions € par rapport au 31 décembre 2021.

INFORMATION SECTORIELLE

(en millions €)	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Automobile et distribution associée	14 138	11 998	1 711	1 643	12,1 %	13,7 %
Transport routier et distribution associée	7 462	6 233	641	599	8,6 %	9,6 %
Activités de spécialités et distribution associée	6 990	5 564	1 044	724	14,9 %	13,0 %
GROUPE	28 590	23 795	3 396	2 966	11,9 %	12,5 %

Automobile et distribution associée

Les ventes du secteur Automobile et distribution associée affichent une hausse de 17,8 % par rapport à 2021.

Les volumes vendus sont en baisse de 4 % sur l'ensemble de l'année. Au premier semestre, les volumes étaient en retrait de 3,4 %, fortement impactés par le conflit en Ukraine et la situation sanitaire en Chine qui a conduit à de nombreux confinements. Au deuxième semestre, les volumes ont affiché une baisse de 4,5 %, sur des bases de comparaison moins favorables et dans un contexte de ralentissement global de la demande lié à la conjoncture économique.

Dans cet environnement perturbé, le Groupe a donné la priorité aux segments de marché les plus créateurs de valeur, en poursuivant l'élargissement de son portefeuille de produits et en développant ses ventes sur le segment Premium des pneumatiques de 18 pouces et plus.

Transport routier et distribution associée

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée sont en hausse de 19,7 % par rapport à 2021.

Les volumes vendus affichent une hausse de 0,4 % sur l'année. Stables sur le premier semestre, ils sont légèrement positifs sur le deuxième semestre, traduisant une demande qui n'a pas faibli, sur des bases de comparaison pourtant élevées. Dans cet environnement, le Groupe a augmenté ses prix de manière significative pour couvrir l'augmentation des coûts de revient des

Activités de spécialités et distribution associée

Les ventes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élevaient à 6 990 millions €, en hausse de 25,6 % par rapport à 2021. En raison de la part importante des ventes libellées en dollars américains, l'effet favorable de l'appréciation de cette devise sur les ventes du secteur est particulièrement significatif.

Par ailleurs, le pilotage volontariste et dynamique des prix a démontré la capacité du Groupe à s'appuyer sur son leadership technologique et la reconnaissance de sa marque pour développer ses ventes dans un contexte fortement inflationniste.

À cet effet mix-prix positif s'ajoute l'impact périmètre favorable de la consolidation d'Allopnus au sein du Groupe à compter du 30 décembre 2021.

Le résultat opérationnel du secteur Automobile s'est établi à 1 711 millions €, soit 12,1 % des ventes, contre 1 643 millions € et 13,7 % des ventes en 2021. La baisse de marge en taux reflète principalement l'effet dilutif des hausses de prix.

ventes (matières premières, énergie, main-d'œuvre) et a poursuivi sa stratégie de sélectivité des segments créateurs de valeur, en donnant une priorité accrue à la marque MICHELIN.

Le résultat opérationnel du secteur Transport routier s'élève à 641 millions €, représentant 8,6 % des ventes, à comparer à 599 millions € et 9,6 % des ventes à fin 2021. La baisse de marge en taux reflète principalement l'effet dilutif des hausses de prix.

Le résultat opérationnel du secteur Spécialités s'élève à 1 044 millions € soit 14,9 % des ventes, contre 724 millions € et 13,0 % des ventes en 2021. Toutes les activités du secteur contribuent à la hausse du résultat opérationnel.

Mines : dans un marché des minerais toujours bien orienté, tiré par la demande croissante en métaux notamment pour répondre aux besoins de la transition énergétique, les ventes du Groupe ont connu deux semestres très différents. Après un premier semestre fortement pénalisé par les perturbations des chaînes logistiques aval qui ont ralenti les expéditions de produits finis, ainsi que par le conflit en Ukraine qui a impacté la demande en Europe orientale, le deuxième semestre a été marqué par une augmentation très significative des ventes, notamment en raison d'une meilleure disponibilité du transport maritime.

Par ailleurs, les ventes du segment ont bénéficié d'un effet prix important sur le deuxième semestre, l'essentiel des contrats avec les clients miniers étant indexé sur l'évolution des matières premières avec un ajustement au 1^{er} juillet.

Beyond Road ⁽¹⁾ (activités Hors-la-Route) : sur les deux principaux segments Agricole et Construction, le Groupe a profité du dynamisme des marchés sur le premier semestre de l'année.

Le deuxième semestre a cependant montré des signes de ralentissement, le secteur de la Construction étant pénalisé par le ralentissement global de l'activité, et le secteur Agricole ayant souffert de la sécheresse en Europe lors de l'été 2022. Dans ce contexte de marché

incertain, les ventes du Groupe ont été impactées par des difficultés à produire, ainsi que par un environnement concurrentiel exacerbé.

Deux-roues : sur des bases de comparaison défavorables et dans un environnement très concurrentiel, les ventes du Groupe sont en croissance, tirées par des hausses de prix destinées à couvrir les facteurs d'inflation. Le nouveau pneu Moto MICHELIN Road 6, lancé en janvier 2022, contribue fortement à la croissance des ventes, à la fois en volume et en mix.

Avion : sur des bases de comparaison très favorables, le segment Commercial est en rebond très marqué par rapport à 2021, dans un contexte encore fragile en raison de la résurgence du Covid-19 en Chine, qui pèse encore sur le dynamisme du transport aérien et du tourisme.

Les segments Militaire et *General Aviation*, très résilients pendant la crise sanitaire, sont toujours bien orientés.

Les activités de **bandes transporteuses** de Fenner sont en progression, portées notamment par l'activité minière en Australie.

Les **Matériaux de Haute Technologie** enregistrent une forte croissance de chacune des activités, notamment les polymères de précision ainsi que les joints techniques qui bénéficient du dynamisme du secteur de l'énergie.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Michelin figure dans les principaux indices d'investissement socialement responsable (ISR) de référence. Évalué depuis 2003 pour ses performances environnementales, sociétales et en matière de gouvernance par des agences de

notations extra-financières, le Groupe est aujourd'hui largement reconnu pour son engagement et ses performances.

RÉSULTATS 2022

Agences de notation	Sustainalytics	MSCI	CDP	Moody's ESG	ISS OEKOM	EcoVadis
	<i>Low Risk</i>		A-	A-		
Scores *	12,2	AAA	<i>Climate change</i>	<i>Water security</i>	73/100	B- 77/100 <i>Prime</i> <i>Platinum</i>

* Tous les détails relatifs à la position et distribution des scores sont disponibles sur le site www.michelin.com.

En 2022, les agences de notation extra-financière confirment l'excellente performance du Groupe :

- **Sustainalytics** : amélioration du score net pour la troisième année consécutive, profil *Low Risk* et neuvième place au sein du secteur industriel automobile ;

- **MSCI** : Michelin maintient sa note AAA (note maximum) et confirme ainsi sa position de leader sectoriel dans les domaines de l'environnement, du social et de la gouvernance ;

(1) Le segment *Beyond Road* inclut les activités Agricole, Manutention, Carrières, Construction, Défense, et Powersport (motoneiges, quads...).

EXPOSÉ SOMMAIRE

Plan stratégique "Michelin in Motion"

- **CDP** : catégorie "Leadership" en matière de lutte contre le changement climatique et la sécurité de l'eau avec une note de "A-". Michelin est également reconnu comme leader dans la catégorie "Supplier Engagement" pour sa démarche associant ses fournisseurs à la mesure et la réduction de l'empreinte carbone dans le cadre du programme *CDP Supply Chain* ;
- **Moody's** : maintien de la note 73/100 confirmant Michelin dans le Top 1 % du secteur "Rubber products manufacturing" ;
- **ISS ESG** : score B- et distinction PRIME maintenus ; Michelin conserve sa place dans le premier décile de l'ensemble des industries évaluées ;
- **EcoVadis** : score de 77/100, Michelin conserve sa distinction *Platinum* pour son engagement et son leadership RSE (1 % des entreprises les mieux notées).

PLAN STRATÉGIQUE "MICHELIN IN MOTION"

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie "Michelin in Motion" présentée lors du *Capital Markets Day* d'avril 2021.

AMBITIONS "PEOPLE"

	Indicateurs	2020	2021	2022	Ambitions 2030
Être une référence mondiale pour l'engagement des employés	Taux d'engagement	82 %	80 %	83 %	> 85 %
Être une référence mondiale pour la sécurité au travail	TCIR ⁽¹⁾	1,19	1,29	1,07	< 0,5
Être une référence pour la diversité et l'inclusion au sein des équipes	IMDI ⁽²⁾	60	65	70	80 points sur 100
Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients	NPS Partenaires ⁽³⁾ NPS Client final ⁽³⁾	40,5	38,9	41,6	48 (+ 10 pts vs 2020) + 5 pts vs 2020

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

(2) Indicateur de Management des Diversités de l'Inclusion.

(3) Deux indicateurs composites seront créés :

– le NPS "Partenaires", moyenne pondérée de deux segments OEMs (clients constructeurs) et distributeurs ;

– le NPS "Client Final", moyenne pondérée de deux segments utilisateurs : consommateurs et clients professionnels. Pour ce dernier, des difficultés opérationnelles n'ont pas permis de calculer cet indicateur pour 2022. L'ambition du Groupe sera ajustée lors de la première publication de cet indicateur.

Être une référence mondiale pour l'engagement des employés

Le taux d'engagement exprime la confiance des collaborateurs envers le groupe Michelin. Il a progressé de 3 points pour atteindre 83 % en 2022. Le taux

d'engagement augmente dans toutes les catégories d'employés. L'ensemble des régions s'est amélioré, l'objectif 2030 étant de 85 %.

Être une référence mondiale pour la sécurité au travail

En 2022, le rapport de sécurité au travail s'est élargi aux intérimaires et aux sociétés acquises, dont CAMSO.

Après une année 2021 difficile dans un contexte peu favorable, 2022 marque le retour à une dynamique de progrès en ligne avec les objectifs du Groupe, la Distribution réalisant notamment des progrès significatifs

(de l'ordre de 20 %). Toutes les actions de prévention dans le secteur industriel ont porté leurs fruits. Une feuille de route a été élaborée et présentée pour atteindre les ambitions 2030 du Groupe. Elle comprend six axes en cours de déploiement couvrant un spectre allant de la maîtrise des fondamentaux au développement futur de leviers avancés.

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

Démontrant l'engagement du Groupe en faveur de la Diversité et de l'Inclusion, trois composantes sur cinq de l'indicateur IMDI se sont améliorées en 2022 (mixité, handicap, promotion interne), faisant passer la note globale de 65 à 70/100. En particulier, la part des femmes parmi les managers du Groupe (18,8 % contre 17,3 % en 2021) et dans l'encadrement (29,4 % contre 28,9 %) continue d'augmenter. La proportion de personnes ayant évolué après un début de carrière

comme agent de production poursuit aussi sa progression (14,8 % contre 13,8 %), et des ambassadeurs du handicap ont été nommés dans 16 des 17 pays du Groupe de plus de 1 000 salariés. Enfin, deux des sous-composantes de la dimension "identité" ont également augmenté, reflétant l'inclusion croissante de toutes les formes de diversité au sein du Groupe. De plus, l'internationalisation des cadres dirigeants du Groupe n'a pas réalisé de progrès réellement significatif en 2022.

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

En 2022, le NPS Partenaires s'élève de 41,6 contre 38,9 en 2021, avec une nette progression chez les clients revendeurs, mettant en évidence des progrès notables dans la qualité de la relation entre les équipes commerciales de Michelin et les clients. La qualité des produits du Groupe et leur image de marque sont clairement plébiscitées. Le NPS a pu être pénalisé dans

certaines régions par les hausses des prix passées pour couvrir l'inflation, ainsi que par les perturbations de la *supply chain* sur certains segments.

En Remplacement le NPS augmente de 34,5 à 39,8, la qualité des produits et la marque restant les principaux atouts de l'offre du Groupe. Il baisse en Première monte de 52,1 à 47,3, pénalisé par le contexte de hausse des prix.

AMBITIONS "PROFIT"

	Indicateurs	2020	2021	2022	Ambitions 2030
Réaliser une croissance significative de nos ventes et notamment dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée	Croissance annuelle moyenne des ventes entre 2023 et 2030	20,5 Mds€	23,8 Mds€	28,6 Mds€	TCAM ⁽⁴⁾ 5 % > 10,5 % à partir de 2023
Assurer une création de valeur continue	ROCE ⁽¹⁾	6,0 %	10,3 %	10,8 %	
Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Indicateur de vitalité de la marque ⁽²⁾	58	68	65	+ 5 pts vs 2021
Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services	Indicateur de vitalité des offres ⁽³⁾	33 %	31 %	31 %	> 30 %

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

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

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

(4) Taux de croissance annuel moyen.

Réaliser une croissance significative de nos ventes dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée

En 2022, le Groupe a réalisé une croissance forte de ses ventes (20,2 %), tirée par une politique prix dynamique, un mix positif, ainsi que par la croissance de ses activités Hors-Pneu de 22 %. Le Groupe continue de déployer sa

stratégie de croissance sur les nouveaux écosystèmes identifiés Hors-Pneu. La croissance en 2022 a notamment été tirée par les ventes de polymères de précision et les activités de *fleet management*.

Assurer une création de valeur continue

Depuis 2021, le Groupe a intégré à son indicateur de rentabilité des capitaux engagés (ROCE) les goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres de sociétés mises en équivalence et prêts associés. Le ROCE du Groupe est de 10,8 % pour l'exercice 2022, comparé

à 10,3 % en 2021. Ce résultat traduit les progrès du Groupe tant sur sa profitabilité que sur son optimisation des capitaux engagés et est parfaitement en ligne avec l'objectif du Groupe de délivrer durablement un ROCE supérieur à 10,5 % à partir de 2023.

Maintenir la puissance de la marque MICHELIN

En 2021, l'indicateur de vitalité de la marque a affiché une forte progression, qui s'explique par le déploiement de la campagne de marque MICHELIN.

En 2022, les performances se sont stabilisées, comme pour la plupart des autres marques mondiales de l'étude. Le Groupe est désormais confiant dans :

- la qualité de son indicateur cohérent avec la performance de la Marque sur le marché du pneumatique Tourisme, mesurée au travers du *Brand Promoter Score* ;

- la gestion des leviers d'optimisation.

Afin de pérenniser les performances dans la durée, le principal enjeu est d'activer les ressources financières nécessaires dans un contexte inflationniste.

Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services

Avec un résultat 2022 à 31 %, le Groupe a maintenu son indicateur de vitalité des produits et services au-dessus de l'objectif de 30 %, ce qui signifie concrètement que

31 % des produits et services commercialisés dans l'année ont été introduits au cours des trois dernières années.

AMBITIONS "PLANET"

	Indicateurs	2020	2021	2022	Ambitions 2030
Atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l'industrie et l'énergie	Émissions de CO ₂ scopes 1 et 2	- 36,5 %	- 29 %	- 41 %	- 50 % vs 2010
Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (scope 3)	100	+ 0,5 %	+ 1,8 %	+ 10 % vs 2020
Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale des sites industriels	i-MEP ⁽¹⁾	100	- 7,4 %	- 11,2 %	- 1/3 vs 2020
Atteindre 100 % de matériaux durables dans les pneus	Taux de matériaux durables	28 %	29 %	30 %	40 %

(1) *i-MEP (industrial – Michelin Environmental Performance)*. Cet indicateur est l'outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe pour les dix prochaines années. Il permettra une lecture simplifiée des impacts en s'appuyant sur cinq axes prioritaires : la consommation d'énergie, les émissions de CO₂, la consommation de solvants organiques, les prélèvements d'eau et la quantité de déchets générés. Cet indicateur est décrit plus précisément dans la note méthodologique du chapitre 4 de l'URD 2020.

Atteindre zéro émission nette de CO₂ pour l'industrie et l'énergie d'ici 2050

En 2022, les émissions de CO₂ ont diminué de 17 % par rapport à 2021, grâce à :

- une diminution des volumes produits ;
- une légère amélioration de l'efficacité énergétique (1 %), malgré la baisse de la production, grâce à la poursuite de la mise en place de bonnes pratiques (cuisson, mixage, gestion de l'air du bâtiment) ;

- une augmentation significative de l'électricité garantie d'origine renouvelable dans notre consommation, de 42 % à 52 % grâce aux achats de Certificats d'Origine en Chine et Thaïlande.

Les investissements réalisés en 2022 ont été au niveau initialement prévu.

Contribuer à atteindre zéro émission nette de CO₂ (usage)

En Tourisme camionnette, les progrès sont soutenus par les produits e-Primacy, Primacy 4+ et Pilot Sport EV. En Poids lourd, le succès de la gamme pour bus électrique X-InCity EV Z démontre la volonté du Groupe d'accompagner la décarbonation de la mobilité urbaine.

Le déploiement en cours de la démarche d'éco-conception est un levier de robustesse dans cette dynamique de progrès.

Enfin, Michelin accélère le déploiement de son offre Watèa by Michelin destinée à accompagner l'électrification des flottes de véhicules commerciaux légers, et a annoncé son projet d'ouvrir le capital de Watèa à la filiale leasing du Crédit Agricole.

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

L'i-MEP progresse de 3,8 points par rapport à 2021, dans un contexte de baisse de la production.

Cette progression a été constatée sur l'énergie (1 %), le CO₂ (12 %), les COV ⁽¹⁾ (8 %) ainsi que les déchets (1 %).

Le résultat sur les prélèvements d'eau est légèrement en deçà de l'objectif impacté par un contexte de production défavorable et des températures estivales élevées notamment en Europe.

Atteindre 100 % de matériaux durables dans les pneus

Le résultat de l'année 2022 est en ligne avec la feuille de route pour atteindre l'objectif de 40 % de matériaux durables d'ici 2030.

En 2022, le Groupe a amélioré la maturité de technologies spécifiques dans ses projets de R&D, augmenté l'utilisation de certains matériaux durables dans les pneus actuels, et amélioré la traçabilité de ses filières avec certains fournisseurs.

(1) COV : composés organiques volatils.

FAITS MARQUANTS

- **7 janvier 2022** – [Pneu] – Michelin lance un nouveau pneu moto MICHELIN Road 6/Road 6 GT. Bénéficiant des dernières technologies développées par la R&D de Michelin, il se distingue par une adhérence sur sol mouillé et une longévité améliorée.
- **13 janvier 2022** – [Au-delà du Pneu] – Michelin poursuit le développement de WISAMO, le prototype d'aile qui vise à contribuer à la décarbonation du transport maritime. Cette solution novatrice sera installée sur le roulier porte-conteneurs de la Compagnie Maritime Nantaise – MN. Il assurera deux rotations hebdomadaires entre l'Espagne et la Grande-Bretagne avec une aile WISAMO d'ici fin 2022.
- **28 janvier 2022** – [Pneu] – Michelin lance deux nouveaux pneus été – MICHELIN Pilot Sport 5 et MICHELIN Primacy 4+. Performants dans la durée, ils peuvent être utilisés plus longtemps et contribuent ainsi à réduire l'impact environnemental de la mobilité.
- **3 février 2022** – [Pneu] – Michelin lance un nouveau pneu MICHELIN City Extra, dédié aux déplacements domicile-travail en scooters, en petits véhicules urbains ou en petites cylindrées. Grâce à une extension de l'offre dimensionnelle, Michelin vise une plus grande couverture du marché mondial.
- **22 février 2022** – [Au-delà du Pneu] – Michelin, fournisseur exclusif de pneumatiques d'Air France pour les dix prochaines années a été sélectionné, via Michelin Éditions, pour produire des contenus de voyages pour le nouveau média de la compagnie – "EnVols".
- **23 février 2022** – [Pneu] – Michelin revoit la version de son pneu MICHELIN EVOBIB : longévité optimisée, réduction de la compaction du sol et de la consommation de carburant. Par cette nouveauté, Michelin se dote d'une gamme complète de solutions pour les tracteurs à forte puissance.
- **Mars 2022** – [Au-delà du Pneu] – Michelin a participé au côté de la SNCF, Milla Groupe et de l'Institut de recherche Railenium, au projet de développement d'une navette 100 % électrique, Flexy. Ce concept hybride aura la capacité de circuler sur routes et sur rails, dans l'objectif de redynamiser les petites lignes en France.
- **7 mars 2022** – [Pneu] – Michelin est choisi par Ferrari comme fournisseur officiel de pneus pour sa nouvelle 296 GTB. Ces nouveaux pneus sont le fruit de la capacité d'innovation de Michelin et du travail de co-conception des équipes Michelin et Ferrari.
- **10 mars 2022** – [Pneu] – Michelin lance son nouveau pneu MICHELIN STARCROSS 6, premier pneu motocross MICHELIN à intégrer la technologie MICHELIN Silica (silice), permettant de meilleures performances dans la durée.
- **15 mars 2022** – [Groupe] – Le groupe Michelin annonce la suspension de son activité industrielle en Russie ainsi que ses exportations vers ce pays. Michelin se mobilise pour aider à répondre aux besoins humanitaires des personnes impactées par le conflit, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Ukraine. Par l'intermédiaire de la Fondation d'entreprise Michelin et ses sites en Europe centrale, le Groupe engage des donations pour soutenir des organisations humanitaires locales ainsi que l'action du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.
- **21 mars 2022** – [Pneu] – Dans un contexte d'engouement des consommateurs pour la mobilité douce, Michelin lance une nouvelle gamme vélo route premium – le pneu MICHELIN Power Cup, conçu pour la compétition et optimisé pour les cyclistes les plus exigeants.
- **22 mars 2022** – [Au-delà du Pneu] – Michelin présente la sélection de restaurants 2022 du Guide MICHELIN France et, mettant au cœur de sa stratégie sa démarche "Tout durable", a récompensé l'engagement éco-responsable de 87 professionnels en leur attribuant une Étoile Verte.
- **12 avril 2022** – [Au-delà du Pneu] – La California Energy Commission (CEC) a sélectionné Symbio, Faurecia et Michelin, ainsi que d'autres partenaires industriels, pour le développement et la démonstration d'un camion à hydrogène destiné au transport régional, comme principaux contributeurs de l'initiative de mobilité zéro émission hydrogène soutenue par l'État.
- **29 avril 2022** – [Pneu] – Michelin lance un nouveau pneu quatre-saisons pour les SUV : MICHELIN CrossClimate2 SUV. Performant jusqu'à la limite légale d'usure, ce nouveau pneu est une nouvelle illustration de l'approche "Tout durable" du Groupe.
- **13 mai 2022** – [Groupe] – Michelin tient son Assemblée générale sous la présidence de Monsieur Florent Menegaux, Président de la Gérance, réunissant près de 800 personnes à Clermont-Ferrand, France.
- **24 mai 2022** – [Au-delà du Pneu] – Fenner Conveyors fait l'acquisition de Conveyor Products & Solutions, leader mondial dans le domaine de la conception innovante, de l'ingénierie et de la fabrication en Australie de rouleaux de convoyeurs, de rouleaux et de poulies de haute qualité.
- **25 mai 2022** – [Groupe] – Michelin soutient l'Unicef dans ses programmes de sécurité routière pour les enfants en Asie du Sud-Est et en Chine.
- **3 juin 2022** – [Pneu] – Michelin dévoile le pneu MICHELIN Pilot Sport CUP2 R, un pneu sur-mesure pour équiper une voiture d'exception : la nouvelle Mercedes-AMG ONE.

- **7 juin 2022** – [Au-delà du Pneu] – Symbio, co-entreprise de Faurecia et Michelin dans le domaine de l'hydrogène, et le groupe Schaeffler créent Innoplate, une joint-venture pour renforcer la production des plaques bipolaires, un composant stratégique des piles à combustible.
- **7 juin 2022** – [Groupe] – La première pierre du Cleantech Innovation Park, projet visant à revitaliser le site de Bamberg en Allemagne, a été officiellement posée.
- **8 juin 2022** – [Groupe] – La mise en œuvre du futur "Parc Cataroux" à Clermont-Ferrand, est lancée. Ce projet d'ampleur, dont l'achèvement est prévu fin 2026, consiste à transformer certains espaces de Cataroux, site centenaire et emblématique de l'histoire et de la culture d'innovation de Michelin.
- **13 juin 2022** – [Pneu] – Michelin a dévoilé un pneu intégrant 53 % de matériaux durables aux 24 Heures du Mans, qui a révélé tout son potentiel en roulant sur le prototype hydrogène Mission H24 et la nouvelle Porsche 718 Cayman GT4 ePerformance 100 % électrique.
- **16 juin 2022** – [Groupe] – Michelin divise par quatre la valeur nominale de son action en Bourse. Cette opération rend l'action plus accessible pour le grand public et les collaborateurs, et contribue ainsi à la volonté du Groupe d'un meilleur partage de la valeur.
- **20 juin 2022** – [Groupe] – Déjà actionnaire à 49 %, le groupe Michelin rachète les 51 % restants du capital de Royal Lestari Utama (RLU), une co-entreprise créée avec Barito Pacific Group. Michelin réaffirme ainsi ses ambitions et son engagement en faveur de la production de caoutchouc naturel durable en Indonésie, et de l'amélioration des conditions de vie des communautés locales.
- **21 juin 2022** – [Au-delà du Pneu] – Michelin dévoile la première sélection du Guide MICHELIN Dubaï, après avoir présenté trois autres nouvelles premières sélections : Floride, Estonie et Préfecture de Nara au Japon.
- **23 juin 2022** – [Au-delà du Pneu] – Michelin commercialise AirProne, des coussins gonflables destinés au traitement des patients en réanimation, une innovation codéveloppée avec le CHU d'Amiens et testée dans neuf hôpitaux français.
- **28 juin 2022** – [Groupe] – Michelin annonce son projet de céder ses activités en Russie à son management local d'ici fin 2022 et travaille à la mise en place d'un cadre le plus favorable possible pour ses salariés. La réalisation de ce projet entraînerait la déconsolidation de ces activités, mais n'aurait pas d'impact sur la guidance financière 2022 du Groupe.
- **28 juin 2022** – [Autour du Pneu] – Watèa, filiale du groupe Michelin, est lauréate du Prix du transport propre dans le cadre des Trophées de l'industrie durable 2022 de L'Usine Nouvelle, récompensant son offre globale de mobilité électrique destinée aux flottes professionnelles.
- **30 juin 2022** – [Groupe] – Michelin reçoit le prix de Clarivate™ qui reconnaît le Groupe comme l'un des "Top 100 Global Innovators 2022". Avec un investissement de 682 millions € en 2021 et sa stratégie 100 % durable "Michelin in Motion", l'innovation est au cœur des préoccupations du Groupe.
- **30 juin 2022** – [Groupe] – Michelin a annoncé le renouvellement de son soutien à l'UNRSF, le Fonds des Nations Unies pour la sécurité routière, et contribue ainsi à l'objectif du Plan mondial visant à réduire d'au moins 50 % le nombre de décès et de blessés sur les routes d'ici 2030.
- **5 juillet 2022** – [Au-delà du Pneu] – Lancement du projet WhiteCycle coordonné par Michelin, un consortium européen pour le recyclage de déchets plastiques.
- **5 juillet 2022** – [Groupe] – Lors de la cérémonie des Grands Prix des Assemblées générales et de la Mixité organisé par l'Institut du capitalisme responsable (ICR), Michelin reçoit le Grand Prix du Partage de la Valeur.
- **11 juillet 2022** – [Autour du Pneu] – Michelin rachète RoadBotics, une start-up américaine spécialisée dans l'analyse d'images d'infrastructures routières. Cette acquisition est une nouvelle illustration des ambitions de Michelin Autour du Pneu, notamment dans le domaine de la valorisation des données de mobilité.
- **13 juillet 2022** – [Au-delà du Pneu] – Symbio, co-entreprise de Faurecia et Michelin dans le domaine de l'hydrogène, célèbre l'avancement rapide de la construction de sa gigafactory à Saint-Fons, près de Lyon. Le site produira en série à partir de mi-2023, avec une capacité initiale de 15 000 piles à combustible, portée à terme à 50 000 piles par an. Symbio fournira notamment à Stellantis les piles destinées à ses véhicules utilitaires légers.
- **15 juillet 2022** – [Au-delà du Pneu] – Symbio, co-entreprise de Faurecia et Michelin dans le domaine de l'hydrogène, fait partie des entreprises liées au projet "Hy2Tech IPCEI" de la Commission européenne, qui autorise un soutien public pouvant aller jusqu'à 5,4 milliards €, octroyé par quinze États membres, et visant à accélérer la structuration d'une filière hydrogène européenne.
- **août-octobre 2022** – [Au-delà du Pneu] – Le Guide MICHELIN s'enrichit de nouvelles sélections avec l'entrée de Tainan et Kaohsiung (Taiwan), Toronto (Canada) et Istanbul (Turquie).
- **12 septembre 2022** – [Groupe] – Réduction du capital social : suite à l'annulation de 4 326 536 actions auto-détenues, soit 0,61 % du nombre total de titres, les actions composant le capital social sont ramenées à 709 795 312 actions. Cette réduction de capital résulte de la politique anti-dilutive du Groupe visant à compenser l'impact des plans d'actionnariat salarié et des plans d'attribution d'actions de performance.

- **14 au 29 septembre 2022** – [Groupe] – Plan d'actionnariat salarié "BIB'Action 2022" : une nouvelle offre très bien accueillie. Ouvert à plus de 120 000 employés dans 47 pays, ce nouveau plan, plus attractif, traduit la volonté de Michelin de faire de ses salariés l'un des principaux actionnaires du Groupe. Le succès de ce plan illustre la confiance et l'engagement des salariés : un sur deux s'est porté acquéreur, dont 30 % sont de nouveaux actionnaires.
- **5 octobre 2022** – [Pneu] – Michelin dévoile en première mondiale deux pneumatiques homologués pour la route, l'un destiné aux voitures, l'autre aux bus, contenant respectivement 45 % et 58 % de matériaux durables. Le Groupe démontre une nouvelle fois son leadership technologique dans le domaine des matériaux et compte commercialiser cette innovation d'ici 2025.
- **5 octobre 2022** – [Groupe] – Michelin présente les mutations des marchés du pneumatique et la transformation de ses usines à l'occasion de l'édition 2022 du *Media Day*. Michelin a également rappelé les grandes transformations engagées face aux défis environnementaux, technologiques et humains dans ses sites de production et ses objectifs : cible de zéro émission nette de CO₂ en 2050 tout en visant une réduction des émissions de 50 % entre 2010 et 2030, performance économique catalysée par la digitalisation, l'intelligence artificielle, et une plus grande responsabilisation des équipes.
- **6 octobre 2022** – [Au-delà du Pneu] – Symbio, co-entreprise de Faurecia et Michelin dans le domaine de l'hydrogène, confirme la création effective avec Schaeffler de leur co-entreprise Innoplate destinée à la production de plaques bipolaires intégrées à des solutions globales de mobilité et d'énergie. Localisée à Haguenau en Alsace, Innoplate commencera à produire début 2024.
- **6 octobre 2022** – [Au-delà du Pneu] – Symbio, co-entreprise de Faurecia et Michelin dans le domaine de l'hydrogène, dévoile l'étendue globale de HyMotive, projet de rupture accélérant la feuille de route de Symbio vers un leadership du marché global de la pile à hydrogène. HyMotive a été sélectionné dans le cadre de la vague Hy2Tech du PILEC hydrogène (Projet important d'intérêt européen commun) et du programme France Relance/France 2030. Cela permettra à Symbio d'accélérer son industrialisation et son innovation de rupture, tout en portant sa capacité totale de production en France à 100 000 systèmes par an à l'horizon 2028, et en créant 1 000 postes. La *gigafactory* de Saint-Fons débutera sa production fin 2023.
- **27 octobre 2022** – [Au-delà du Pneu] – AirCaptif, start-up Michelin spécialisée dans les structures gonflables, a dévoilé un dispositif révolutionnaire, né d'un partenariat avec Dassault Aviation, destiné à faciliter les tests de certification de la gamme d'avions Falcon 6X. L'entreprise a annoncé que cette technologie inédite sera produite sur le site Michelin de Bourges Saint-Doulchard, où elle prévoit de doubler son activité à partir de 2023 et de recruter de nouveaux talents.
- **Novembre 2022** – [People] – Le Groupe formalise sa politique sur les droits humains, particulièrement soucieux du bien-être et du respect des toutes les personnes conformément à ses valeurs fondatrices. Cette politique s'inscrit dans le devoir de vigilance que Michelin reconnaît avoir envers toutes ses parties prenantes, et dans sa volonté de respecter le droit international.
- **Novembre 2022** – [People] – Le Groupe formalise le programme *Michelin One Care* qui regroupe les avancées de l'Entreprise en matière de Socle universel de protection sociale, pour un déploiement progressif d'ici le 1^{er} janvier 2025. Ce programme concrétise la volonté de l'Entreprise d'accompagner tous ses employés dans le monde, dans les moments importants de leur vie, à travers un ensemble minimum d'avantages sociaux.
- **2 novembre 2022** – [Autour du pneu] – Solesis, la joint-venture médicale du Groupe avec Altaris, annonce l'acquisition de Polyzen, un leader des technologies de films et de revêtements à base de polymères pour les industries des dispositifs médicaux et biopharmaceutiques. Cette acquisition permettra d'étendre les capacités de conception et de fabrication de Solesis et d'élargir l'offre de services qu'elle propose à ses clients.
- **16 novembre 2022** – [Planète] – À l'occasion de la *Smithers Recovered Carbon Black Conference*, Michelin et Bridgestone présentent les résultats de leurs travaux conjoints autour du rCB dans l'industrie du pneu : une première version des définitions des grades rCB et une proposition de spécifications construites avec la communauté rCB et de standards mondiaux. L'utilisation du rCB dans les pneus sera essentielle pour réaliser l'ambition de fournir des produits composés à 100 % de matériaux durables d'ici 2050.
- **16 novembre 2022** – [Au-delà du Pneu] – En 2022, les experts du *Robert Parker Wine Advocate* sélectionnent 16 domaines viticoles inspirants pour leur approche durable de l'activité viticole, rejoignant ainsi les 24 domaines déjà reconnus dans la liste inaugurale de 2021.
- **Décembre 2022** – [Planète] – Dans le cadre de l'ambition du Groupe de zéro émission nette de CO₂ pour l'ensemble de ses activités directes et indirectes d'ici 2050, SBTi valide que les engagements annoncés en 2021 correspondant à la trajectoire "bien en dessous de 2 °C". Au-delà de cette étape, Michelin poursuit sa recherche de leviers pour s'inscrire dans une trajectoire compatible avec un réchauffement climatique limité à 1,5 °C.
- **23 décembre 2022** – [Au-delà du Pneu] – Michelin, Faurecia et Stellantis annoncent des négociations exclusives pour que Stellantis acquière une participation substantielle dans Symbio, leader de la mobilité hydrogène zéro émission, pour devenir un acteur significatif aux côtés des actionnaires existants Faurecia et Michelin.

EXPOSÉ SOMMAIRE

Faits marquants

- **10 janvier 2023** – [Pneu] – Michelin UPTIS, le prototype de pneu anti-crevaisson, équipera près de 50 véhicules de livraison DHL à Singapour d’ici fin 2023. Sur la base de recherches internes, Michelin prévoit que la technologie *airless* UPTIS pourrait éviter la mise au rebut prématurée de jusqu’à 200 millions de pneus par an dans le monde. La technologie *airless* est la clé de la vision de Michelin d’un pneu entièrement durable d’ici 2050.
- **2 février 2023** – [Au-delà du Pneu] – CDI Energy Products, qui fait partie de la ligne business *High-Tech Materials* et leader dans la fabrication de produits polymères à haute performance, annonce l’acquisition d’EGC Enterprises, important producteur de produits d’étanchéité à base de graphite implanté en Ohio et Caroline du Nord. Cette acquisition reflète le déploiement dynamique de la stratégie de croissance du groupe Beyond Tires.

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

Calendrier 2023

13 mars	Point d’étape stratégie “Michelin in Motion” (événement digital)
26 avril	Information trimestrielle au 31 mars 2023
12 mai	Assemblée générale mixte
17 mai	Détachement du coupon
19 mai	Mise en paiement du dividende
26 juillet	Résultats premier semestre 2023
24 octobre	Information trimestrielle au 30 septembre 2023

Relations Investisseurs

Guillaume Jullienne

+33 (0) 7 86 09 68 01

guillaume.jullienne@michelin.com

Pierre Hassaïri

+33 (0) 6 84 32 90 81

pierre.hassairi@michelin.com

Flavien Huet

+33 (0) 7 77 85 04 82

flavien.huet@michelin.com

Relations Presse

+33 (0) 1 45 66 22 22

groupe-michelin.service.de.presse@michelin.com

Actionnaires individuels

+33 (0) 4 73 32 23 05

Muriel Floc-Hlay

muriel.floc-hlay@michelin.com

Clémence Rodriguez

clemence.daturi-rodriquez@michelin.com

AVERTISSEMENT

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

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

RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Le dialogue permanent entre actionnaires et émetteurs, en amont et en aval de l'Assemblée générale est une nécessité pour permettre aux actionnaires de jouer leur rôle et aux sociétés de mieux communiquer.

Un des leviers d'amélioration de ce dialogue passe par le développement d'efforts de communication sur le contenu, les motifs et les enjeux des résolutions proposées à l'Assemblée.

Les textes imprimés en bleu ci-dessous constituent les projets de résolutions proposés par la Société qui seront publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires*. Un avis de convocation sera envoyé ultérieurement dans les délais légaux à chaque actionnaire.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 1 À 13)

1^{re} et 2^e résolutions

Approbation des comptes annuels de l'exercice 2022

Affectation du résultat de l'exercice 2022 et fixation du dividende

Les 1^{re} et 2^e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2022 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 544 574 766,86 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 1 811 488,86 €, le solde de 542 763 278,00 €, augmenté du report à nouveau de 2 235 528 978,10 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 2 778 292 256,10 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2022 la distribution d'un dividende de 1,25 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 18 mai 2023, 24 heures, date d'arrêt des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 17 mai 2023.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 19 mai 2023.

Si la neuvième résolution (*Approbaton des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022*) n'est pas approuvée par la présente Assemblée générale, la somme distribuable sera, en application de l'article 12.1 des statuts, augmentée de la part statutaire des Associés Commandités visée ci-dessus, et laquelle part sera affectée au poste "Report à nouveau" dont le montant s'élèvera à 1 887 456 977,46 €.

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 affectée au poste "Report à nouveau".

Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2022)

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 2022 d'où il résulte un bénéfice de 544 574 766,86 €.

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.

Deuxième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice 2022 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 544 574 766,86 € ;
- la part statutaire des Associés Commandités de 1 811 488,86 € ;
- le solde de 542 763 278,00 € ;
- qui majoré du report à nouveau de 2 235 528 978,10 € ;
- représente une somme distribuable de 2 778 292 256,10 €.

Décide :

- de mettre en distribution un montant global de 892 646 767,50 € ;
- qui permettra le paiement d'un dividende de 1,25 € par action ;
- d'affecter le solde de 1 885 645 488,60 € au poste "Report à nouveau".

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 19 mai 2023.

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 2022*) n'est pas approuvée par la présente Assemblée générale, la somme distribuable sera, en application de l'article 12.1 des statuts, augmentée de la part statutaire des Associés commandités visée ci-dessus, et laquelle part sera affectée au poste "Report à nouveau" dont le montant s'élèvera à 1 887 456 977,46 €.

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 affectée au poste "Report à nouveau".

3^e résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022

La 3^e résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022, faisant apparaître un résultat net de 2 008 883 milliers €.

Le Document d'enregistrement universel 2022, 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.

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées 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 domiciliées en France, sont soumis au prélèvement forfaitaire unique non libérateur au taux de 30 % (trente pour cent) : 12,8 % (douze virgule huit pour cent) au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % (dix-sept virgule deux pour cent) au titre des prélèvements sociaux ;
- le taux unique de 12,8 % est applicable de plein droit sauf option expresse, globale et irrévocable, au barème progressif de l'impôt sur le revenu. Cette option doit être exercée chaque année lors du dépôt de la déclaration de revenus ;
- les modalités d'imposition définitive des dividendes en deux temps sont maintenues.

Il est également rappelé que, conformément à l'article 119 bis du Code général des impôts, le dividende distribué à des actionnaires fiscalement non domiciliés en France est soumis à une retenue à la source à un taux déterminé selon le pays de domiciliation fiscale de l'actionnaire.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes distribués (en €)	Dividende par action (en €) ^{(1) (2)}
2019	357 255 110,00	2,00
2020	410 182 197,80	2,30
2021	803 387 025,00	4,50

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

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

Troisième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022)

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 2022 d'où il résulte un résultat net de 2 008 883 milliers €.

4^e résolution

Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2022, 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 2022.

5^e résolution

Autorisation à consentir aux Gérants 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 de celle donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2022, avec un prix maximum unitaire d'achat adapté compte tenu de la division par quatre de la valeur nominale de l'action décidée en 2022.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2022 de cette autorisation s'est traduite par le rachat de 4 326 536 actions (la description détaillée de ces rachats figure au chapitre 6.5.6.2 du Document d'enregistrement universel 2022).

L'autorisation proposée ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique.

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

Quatrième résolution

(Conventions réglementées)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'il n'y a pas de convention à soumettre à approbation.

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 revenues 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 2022, le montant maximal des opérations, s'élèverait à 3 927 645 755 € (trois milliards, neuf cent vingt-sept millions six cent quarante-cinq mille sept cent cinquante-cinq euros) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 71 411 741 (soixante et onze millions quatre cent onze mille sept cent quarante et une) 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.

6^e et 7^e résolutions

Politique de rémunération des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance

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

Les Associés Commandités et, sur les recommandations de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance de la Société, soumettent pour l'exercice 2023 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 12 mai 2023.

Cette politique de rémunération 2023 est détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, dans le chapitre 3.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

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

Sixième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de rémunération des Gérants telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2022, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.2.

Septième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance établie par celui-ci, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2022, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.3.

8^e à 11^e résolutions

Informations sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice

En application des dispositions légales et réglementaires, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire les informations requises en matière de rémunération des mandataires sociaux versée au cours de l'exercice écoulé ou attribuée au titre de ce même exercice au vote de l'Assemblée générale ordinaire.

En 2023, 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 2022 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 2022 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, Associé 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 2022 pour cet exercice dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et reproduite dans le chapitre 3.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

Huitième résolution

(Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 I du Code de commerce les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I dudit Code telles qu'elles sont présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2022, aux chapitres 3.4.1 à 3.4.5.

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 2022)

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 2022 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 2022, au chapitre 3.5.2.

Dixième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022)

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 2022 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 2022, au chapitre 3.5.3.

Onzième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022)

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 2022 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 2022, au chapitre 3.5.1.

12^e et 13^e résolutions

Mandats de membres du Conseil de Surveillance

Les 12^e et 13^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, Anne-Sophie de La Bigne, Aruna Jayanthi, Monique Leroux et Delphine Roussy, et de Messieurs Jean-Pierre Duprieu, Patrick de La Chevadière, Jean-Christophe Laourde, Thierry Le Hénaff, Wolf-Henning Scheider et Jean-Michel Severino.

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 l'entreprise.

Les membres du Conseil de Surveillance participent activement aux travaux du Conseil et de ses Comités auxquels ils apportent leur contribution, avec un taux d'assiduité global de 98 % en 2022.

Les membres du Conseil exercent leur mandat avec une totale liberté d'appréciation.

Une synthèse des travaux du Conseil durant l'exercice 2022 figure dans le chapitre 3.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2022.

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 Etablissements 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 les mandats de deux membres du Conseil

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 le renouvellement des mandats de Madame Barbara Dalibard et de Madame Aruna Jayanthi (respectivement 12^e et 13^e résolutions).

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, figurant dans le chapitre 7.2.1 du Document d'enregistrement universel 2022 et inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale du 12 mai 2023.

Douzième résolution

(Nomination de Madame Barbara Dalibard 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 Barbara Dalibard 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 2026.

Treizième résolution

(Nomination de Madame Aruna Jayanthi 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 Aruna Jayanthi 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 2026.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 14 À 16)

14^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 25^e résolution présentée à l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2020, approuvée avec 97,02 % des voix, a permis le lancement de quatre plans d'attribution d'actions de performance ou d'actions gratuites sur la période 2020-2022 et dont les caractéristiques et résultats intermédiaires des objectifs de performance figurent dans le chapitre 6.5.4 du présent Document d'enregistrement universel.

Dans le prolongement de l'autorisation approuvée en 2020, la résolution présentée cette année a pour objet :

- d'ajuster les critères applicables pour tenir compte de l'évolution des activités et de la stratégie *Michelin In Motion* ;
- 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. Pour toute attribution de plus de 250 actions, la condition de performance serait conservée et s'appliquerait à l'intégralité des actions.

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 quatre ans, avec une exposition au résultat des critères de performance maintenue sur trois ans pour les bénéficiaires concernés par ces critères.

Avec une structure similaire à celle de l'autorisation approuvée en 2020, 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 :

- un critère lié à la performance boursière : l'évolution du cours de l'action Michelin ;
- un critère lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : l'évolution de la performance environnementale industrielle et l'évolution de l'engagement du personnel ;
- un critère lié à la performance opérationnelle : la croissance du chiffre d'affaires des activités hors pneus et distribution et le niveau du retour sur capitaux employés (ROCE).

Ces critères sont détaillés ci-dessous.

Le nombre global d'actions pouvant être attribué au titre de cette autorisation serait limité à 1,5 % du capital social de la Société au moment de l'approbation de la résolution précitée par l'Assemblée générale, soit à titre indicatif, 10 711 761 actions sur la base du capital au 31 décembre 2022. Cette augmentation souhaitée du plafond du nombre d'actions attribuables est motivée par l'augmentation significative du nombre de bénéficiaires opérateurs, techniciens et cadres intermédiaires qui pourraient recevoir jusqu'à 250 actions.

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, cette autorisation serait donnée pour une période de 38 mois.

Concernant les actions gratuites attribuées aux Gérants, en application de la Politique de Rémunération 2023, elles seraient soumises aux règles ci-dessus, avec les particularités 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 précitée, les attributions restent limitées à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société et incluses dans le plafond précité de 1,5 % ;

- en outre, lors de chaque attribution annuelle, la valeur des attributions sera limitée à hauteur de 140 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution pour le Président de la Gérance, et à hauteur de 120 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution pour le Gérant non Commandité ;
- 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 ;
- pour ce qui concerne le Président de la Gérance et 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,
 - le résultat net consolidé servant de base à la détermination des tantièmes intégrera, sur la période de vesting, la charge comptable liée à cette attribution d'AGA ;
- 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 (En cas d'invalidité ou de décès, les prorata et période d'exposition ne trouveront pas à s'appliquer).
- Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 5 points ou plus à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 30 % ;
- si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de moins de 5 points à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600, le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié entre la moyenne annuelle des cours de l'année précédant la période triennale considérée et la moyenne annuelle des cours de la dernière année de la période triennale considérée (derniers cours cotés, sur Euronext Paris pour l'action Michelin, et derniers cours cotés pour l'indice Stoxx Europe 600). Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2023 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2023, 2024 et 2025, il conviendra de calculer l'évolution de l'action Michelin et de l'indice Stoxx Europe 600 entre la moyenne des cours des années 2022 et 2025.

Deuxième critère, lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : performance environnementale industrielle et engagement du personnel

Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la mesure des principaux impacts des activités industrielles et le niveau d'engagement du personnel.

Chacun de ces deux indicateurs ayant un poids de 20 %, le poids total de ce critère est de 40 %.

Le premier indicateur s'inscrit dans le volet *Planet* de la stratégie *Michelin in Motion* qui vise à être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale de nos sites industriels.

Depuis 2005, Michelin mesure et publie les principaux impacts de ses activités industrielles. À compter de 2021, l'indicateur i-MEP est devenu l'outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe. Il permet une lecture simplifiée des impacts en s'appuyant sur cinq axes prioritaires : consommation d'énergie, émissions de CO₂, consommation de solvants organiques, prélèvements d'eau & stress hydrique et quantité de déchets générés. À l'horizon 2030, l'i-MEP devra avoir baissé d'un tiers vs 2019.

Les actions menées et l'évolution de cet indicateur sont précisées au chapitre 4.1.1.4 du Document d'enregistrement universel 2022. Il s'établit à 88,8 pour l'année 2022.

Premier critère, lié à la performance financière : évolution relative du cours de l'action Michelin

Il s'agit de la performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600.

Ce critère, d'un poids de 30 %, relève du volet *Performance économique* de la stratégie *Michelin in Motion* pour une croissance ambitieuse, rentable et durable.

Le choix de l'indice Stoxx Europe 600, qui est un indice élargi au plan international et plus représentatif des valeurs industrielles et de services que l'indice CAC 40, se justifie par la répartition des activités du Groupe entre différents segments de produits (poids lourd, tourisme camionnette, produits de spécialités, matériaux de haute technologie) et de services. Ces activités diverses l'exposent à l'évolution des marchés de biens de consommation (environ 42 % des activités du Groupe), à la croissance économique et aux marchés industriels (environ 26 %) ainsi qu'aux matières premières (environ 22 %), quand la référence au secteur automobile ne représente qu'environ 10 %.

La prise en compte de cet indicateur portant sur le périmètre courant ⁽¹⁾ du Groupe, avec un poids de 20 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- si l'i-MEP final est inférieur à 80, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 20 % ;
- si l'i-MEP final est compris entre 86 et 80, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- si l'i-MEP final est supérieur à 86 le résultat du critère sera de 0 %.

Par exemple pour un plan d'attribution lancé en 2023 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2023, 2024 et 2025, l'i-MEP final considéré sera celui de l'exercice 2025.

Le second 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 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 précisées aux chapitres 4.1.2.2.a) et 4.1.2.3.e) du Document d'enregistrement universel 2022. Il s'établit à 83 % pour l'année 2022.

La prise en compte de cet indicateur, portant sur le périmètre courant ⁽¹⁾ du Groupe avec un poids de 20 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- Si le taux d'engagement final est inférieur à 83 %, le résultat du critère sera de 0 % ;
- Si le taux d'engagement final est supérieur à 83 % et inférieur à 84 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire jusqu'à une atteinte de 80 % du critère, soit un résultat du critère de 16 % ;
- Si le taux d'engagement final est supérieur à 84 % et inférieur à 84,5 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire jusqu'à une atteinte de 100 % du critère, soit un résultat du critère de 20 % ;
- Si le taux d'engagement final est supérieur à 84,5 %, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 20 %.

Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2023 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2023, 2024 et 2025, le taux d'engagement final considéré sera celui de l'exercice 2025.

Troisième critère, lié à la performance opérationnelle : croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution et le niveau du retour sur capitaux employés (ROCE)

Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la croissance du chiffre d'affaires des activités hors pneus et distribution, et le ROCE complet du Groupe.

Chacun de ces deux indicateurs ayant un poids de 15 %, le poids total de ce critère est de 30 %. Ces deux indicateurs relèvent du volet Performance économique de la stratégie *Michelin in Motion* pour une croissance ambitieuse, rentable et durable.

Le premier indicateur, la croissance du **chiffre d'affaires** hors pneus et distribution (à iso parité et iso périmètre Groupe, "CA"), mesure la capacité du groupe Michelin à croître dans ses activités hors cœur historique de métier. La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se ferait de la manière suivante :

- si la croissance annuelle moyenne du CA est supérieure à 12 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % ;
- si la croissance annuelle moyenne du CA est comprise entre 7 % et 12 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- si la croissance annuelle moyenne du CA est inférieure à 7 % le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié en croissance moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple pour un plan d'attribution lancé en 2023 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2023, 2024 et 2025, la croissance moyenne sera calculée entre les exercices 2023/2022, 2024/2023 et 2025/2024.

Le second indicateur serait le niveau du **ROCE** complet du Groupe (c'est-à-dire y compris les acquisitions, les goodwill associés et les sociétés mises en équivalence) atteint sur le dernier exercice de la période triennale ("ROCE final"). Cet indicateur atteste de la performance robuste du groupe Michelin. Il s'établit à 10,8 % pour l'année 2022. La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se fait de la manière suivante :

- si le ROCE final est supérieur à 12 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % ;
- si le ROCE final est compris entre 10 % et 12 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- si le ROCE final est inférieur à 10 % le résultat du critère sera de 0 %.

Par exemple pour un plan d'attribution lancé en 2023 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2023, 2024 et 2025, le ROCE final considéré sera celui de l'exercice 2025.

(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.

Quatorzième 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 2022,
 - 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 œuvre 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.

15^e résolution

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

La 15^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 13 mai 2022 (28^e résolution). La mise en oeuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2022 a permis l'annulation, et la réduction de capital correspondante, de 4 326 536 actions (la description de ces opérations figure au chapitre 6.5.6 b) du Document d'enregistrement universel 2022.

Quinzième résolution

(Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires :

16^e résolution

Pouvoirs

La 16^e résolution confère les pouvoirs nécessaires à la réalisation des formalités et démarches.

- 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.

Seizième résolution

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale ordinaire et extraordinaire en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations portant sur le capital	Limites d'utilisation (en valeur nominale)	Durée (expiration)
Réduction du capital par annulation d'actions (15 ^e résolution)	10 % du capital	24 mois (mai 2025)
Rachat d'actions (5 ^e résolution)	71,4 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 55 €	18 mois (novembre 2024)

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Barbara Dalibard

Présidente du Conseil de Surveillance,
Membre non indépendant



Jean-Pierre Duprieu

Président du Comité des Rémunérations et des Nominations,
Membre indépendant



Aruna Jayanthi

Membre du Comité d'Audit,
Membre indépendant



Anne-Sophie de La Bigne

Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations,
Membre du Comité Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
Membre indépendant



Patrick de la Chevardinière

Président du Comité d'Audit,
Membre indépendant



Jean-Christophe Laurde

Membre représentant les salariés, Membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



Thierry Le Hénaff

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



Monique Leroux

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



Delphine Roussy

Membre représentant les salariés, Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations



Jean-Michel Severino

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



Wolf-Henning Scheider

Membre du Comité d'Audit,
Membre indépendant

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2022)

Membre		Indé- pendance ⁽¹⁾	Comité(s)	Date initiale de nomination	Date de renouvel- lement ⁽²⁾	Terme du mandat en cours (AGO) ⁽³⁾	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe
Barbara Dalibard	P	-	-	2008	2013 ⁽²⁾	2023	14	2 740	Française	64	F
					2015 ⁽³⁾						
Jean-Pierre Duprieu	✓		Rémunérations et Nominations P	2013	2016	2024	9	2 040	Française	70	M
					2020						
Aruna Jayanthi	✓		Audit	2015	2019	2023	7	1 600	Indienne	60	F
Anne-Sophie de La Bigne	✓		Rémunérations et Nominations Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2013	2016	2024	9	3 612	Française	62	F
					2020						
Patrick de La Chevardinière	✓		Audit P	2020	-	2024	3	1 600	Française	65	M
Jean- Christophe Laourde	RS	-	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	-	2024	2	400	Française	47	M
Thierry Le Hénaff	MR	✓	Rémunérations et Nominations	2018	2022	2026	4	1 600	Française	59	M
Monique Leroux	✓		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise P	2015 ⁽⁴⁾	2018	2026	7	4 000	Canadienne	68	F
					2022						
Delphine Roussy	RS	-	Rémunérations et Nominations	2020	-	2024	2	374	Française	40	F
Jean-Michel Severino	✓		Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020 ⁽⁵⁾	2022	2026	2	1 600	Française	65	M
Wolf-Henning Scheider	✓		Audit	2021	-	2025	1	1 600	Allemande	60	M

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

- (1) Selon les critères du Code AFEP/MEDEF repris en intégralité dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance.
- (2) L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a modifié les statuts pour réduire de cinq à quatre ans la durée des mandats.
- (3) L'Assemblée générale du 17 mai 2013 a modifié les statuts pour permettre un rééchelonnement optimal des mandats et a procédé à des nominations pour des durées de deux, trois et quatre ans.
- (4) 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.
- (5) 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.

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE VOTE POUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

NOMINATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (RÉSOLUTIONS N° 12 ET 13)

Dans la société en commandite par actions Compagnie Générale des Etablissements 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.

Madame Barbara Dalibard et Madame Aruna Jayanthi ont fait part au Conseil de leur souhait d'être candidates au renouvellement de leur mandat, qui fait l'objet des projets des 12^e et 13^e résolutions.

Mme Barbara Dalibard

Michelin

112, avenue Kléber, 75016 Paris

Née en 1958, de nationalité française, Mme Barbara 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.

Elle a occupé des responsabilités variées dans plusieurs entreprises du secteur des nouvelles technologies. 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 dans lequel elle participera au développement de l'ADSL et de la 3G. Chez Orange, elle a assuré en particulier la mise en place de RENATER, premier réseau basé sur la

technologie internet. En 2003, elle a rejoint le Comité Exécutif du groupe 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 Voyageurs (activités TGV, Eurostar, Thalys, etc) puis SNCF Voyageurs regroupant l'ensemble des activités passagers du groupe, longue distance, TER, Transilien et Gares. Elle a contribué au développement de la dématérialisation de la billettique, des nouvelles applications d'information voyageurs ainsi que de l'activité "porte à porte". Elle a lancé OUIGO, 1^{er} TGV low cost, et la filiale Ouibus d'autocars longue distance. Elle a également été membre du Conseil d'Administration de la Société Générale et membre du Conseil de Surveillance de Wolters Kluwer.

Elle est depuis peu membre du Conseil d'Administration de Rexel. Mme Dalibard est officier de la Légion d'honneur, officier de l'ordre du Mérite, membre de l'Académie des technologies et docteur Honoris Causa de l'École polytechnique de Montréal.

Mme Dalibard détient 2 740 actions Michelin au 31 décembre 2022.

Mme Dalibard est membre du Conseil de Surveillance de Michelin depuis 2008 et Présidente depuis mai 2021. Son mandat en cours a été renouvelé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 avec 94,32 % des voix. Elle a été Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations de Michelin entre 2015 et 2020, Membre Référent du Conseil de Surveillance entre 2017 et 2020 et membre du Comité d'Audit entre 2020 et 2021.

Mme Dalibard :

- n'a aucun lien familial avec un membre de la Gérance ou avec un autre membre du Conseil de Surveillance ;
- n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- 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 ;
- n'a pas été auditeure 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.

Ainsi que cela a été précisé dans la dernière revue annuelle d'indépendance des membres du Conseil ⁽¹⁾, le Comité des Rémunérations et des Nominations a relevé l'indépendance d'esprit, les compétences et la grande implication de Mme Barbara Dalibard dans les travaux du Conseil, et des Comités auxquels elle participait, éléments qui ont été déterminants pour que les membres décident à l'unanimité de lui confier la présidence du Conseil en mai 2021. Le Comité a confirmé sa précédente analyse tout en estimant que Mme Dalibard, ayant dépassé une durée cumulée de mandat de 12 ans depuis fin mai 2020, ne pouvait plus être, pour cette seule raison, considérée comme membre indépendant.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont Mme Dalibard n'est pas membre, a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour 4 ans en considérant :

- sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- la compétence et l'expérience qu'elle apporte aux travaux du Conseil ; en particulier, le Comité a estimé que Mme Dalibard continuera à faire bénéficier le Groupe des expertises suivantes, regroupées selon la classification établie par le Conseil de Surveillance dans sa matrice d'expertises détaillée ⁽²⁾ :
 - Direction d'entreprise internationale : ex CEO d'Orange Business Services et de SITA, entreprises présentes dans 170 pays,
 - Secteur Automobile et Mobilités : nombreuses expériences dans le domaine de la mobilité des personnes (train, bus, automobile/covoiturage et aviation), y compris des problématiques environnementales,
 - IT, Digital 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 ;
- sa perception des spécificités et des attentes en matière de gouvernance et d'évolution des performances du management ;
- son engagement dans la coordination et l'animation des travaux du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires étendues du Conseil ;
- sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- son assiduité et sa disponibilité dans les réunions du Conseil, Mme Dalibard a participé 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 un taux global d'assiduité de 100 % ;

- l'opportunité de ce renouvellement au regard notamment :
 - de sa courte durée de fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance (2 ans),
 - de la nécessaire stabilité à la tête de l'organe de gouvernance représentant les actionnaires ;
- l'absence de conflits d'intérêts vis-à-vis de la Société et de ses dirigeants : sa qualification de membre non-indépendant résulte uniquement de la durée totale de sa présence au Conseil supérieure à 12 ans, mais avec :
 - une durée limitée de mandat de membre du Conseil simultanément avec l'actuelle équipe de Gérance (4 ans), et
 - une durée très limitée de ses fonctions de Présidente du Conseil simultanément avec l'actuelle équipe de Gérance (2 ans).

Par ailleurs, l'ensemble des autres membres du Conseil de Surveillance considèrent sa contribution en tant que Présidente du Conseil de Surveillance comme essentielle grâce à sa participation active au fonctionnement de la gouvernance à laquelle elle consacre 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 et contribuer, entre autres, au bon déroulement des plans de succession de la Gérance ;
- en proposant régulièrement et en mettant en place des améliorations dans les interactions, en lien avec son expérience et les propositions résultant des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil de surveillance ;
- en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de Michelin à l'occasion de *governance roadshows*.

En conclusion, 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 Mme Dalibard pour une durée de quatre années.

(1) Cf. le chapitre 3.2.6 du Document d'enregistrement universel 2022.

(2) Objet de la rubrique 3.1.3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2022.

Mme Aruna Jayanthi

Michelin

112, avenue Kléber, 75016 Paris

Née en 1962 à Visakhapatnam (Inde), de nationalité indienne. Mme Jayanthi est francophone.

Mme Jayanthi est *Head* de Capgemini Amérique Latine et Canada ainsi que Directrice des Ventes de toute la région des Amériques depuis 2022. Elle est membre du Comité Exécutif du Groupe. Auparavant, elle a été Directeur Général des activités de Capgemini dans les zones Asie-Pacifique et Amérique latine depuis 2018, dirigeante d'une *Business Services Unit* (incluant ITOPS et BPO - Capgemini & IGATE). De 2011 jusqu'à fin 2015, Mme Jayanthi a été *Chief Executive Officer* de Capgemini India et à ce titre elle a supervisé les opérations sur l'ensemble des activités du Groupe en Inde, c'est-à-dire les activités Conseil, Technologie et Outsourcing Services, qui regroupaient près de 50 000 personnes. En 2016, elle dirige une nouvelle *Business Services Unit*. En 2018, elle est nommée ensuite Directrice des activités du Groupe dans les zones Asie Pacifique et Amérique latine et devient Directrice Executive de ces *Business Units*. Après une formation principale en gestion financière (Management Finance) au Narsee Monjee Institute of Management Studies de Mumbai et avant d'arriver chez Capgemini en 2000, Mme Jayanthi a, entre 1984 et 2000, occupé plusieurs 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.

Mme Jayanthi détient 1 600 actions Michelin au 31 décembre 2022.

Mme Jayanthi est membre du Conseil de Surveillance de Michelin depuis 2015 et son mandat en cours a été renouvelé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 avec 97,66 % des voix. Elle a été membre du Comité des Rémunérations et des Nominations de Michelin entre 2015 et 2021 et membre de son Comité d'Audit depuis 2021.

Mme Jayanthi :

- n'a aucun lien familial avec un membre de la Gérance ou avec un autre membre du Conseil de Surveillance ;
- n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- 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 ;

- 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.

En 2022, Mme Jayanthi a été considérée par le Conseil de Surveillance comme membre indépendant lors de la dernière revue effectuée ⁽¹⁾, le Comité des Rémunérations et des Nominations ayant constaté que le chiffre d'affaires réalisé dans les services de conseil informatique par le Groupe Capgemini avec Michelin représente une part limitée des achats réalisés par Michelin ⁽²⁾, et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires du Groupe Capgemini.

Le Conseil a examiné sa candidature à un nouveau renouvellement de son mandat pour 4 ans, en considérant :

- l'opportunité de ce renouvellement ;
- la dimension internationale majeure et l'ouverture culturelle globale qu'elle apporte au Conseil ;
- sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- la compétence et l'expérience qu'elle apporte aux travaux du Conseil ; en particulier, le Comité a estimé que Mme Jayanthi continuera à faire bénéficier le Groupe des expertises suivantes, regroupées selon la classification établie par le Conseil de Surveillance dans sa matrice d'expertises détaillée ⁽³⁾ :
 - Direction Générale d'entreprise internationale : nombreuses responsabilités pour le groupe Capgemini dans le pilotage d'activités internationales, dont en Inde, APAC, Amérique Latine et Canada,
 - Social, RH et Gouvernance : membre du comité RSE de Capgemini India (impliqué dans divers projets sociaux en Inde), ancienne Présidente du conseil d'administration d'une école nationale d'ingénieurs en Inde (NIT Calicut) et ancien membre du Conseil Exécutif de NASSCOM, association nationale des éditeurs de logiciels en Inde,
 - IT, Digital 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) ;

(1) Cf. le chapitre 3.2.6 du Document d'enregistrement universel 2022.

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

(3) Objet de la rubrique 3.1.3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2022.

- son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les réunions du Conseil et des Comités. Mme Jayanthi a participé 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 un taux global d'assiduité de 96,67 % ;
- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts.

En conclusion, 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 Mme Jayanthi pour une durée de quatre années.

Échéances des mandats – membres du Conseil de Surveillance

À l'issue de cette Assemblée générale, en considérant l'élection des membres dont la nomination est proposée, les échéances des mandats des membres du Conseil de Surveillance de Michelin seraient réparties de manière équilibrée chaque année de la manière suivante :

	AG 2023	AG 2024	AG 2025	AG 2026
Mme Barbara Dalibard	•			
M. Jean-Pierre Duprieu		•		
Mme Aruna Jayanthi	•			
M. Patrick de La Chevardièrre		•		
Mme Anne-Sophie de La Bigne		•		
M. Jean-Christophe Laourde		• ⁽¹⁾		
M. Thierry Le Hénaff				•
Mme Monique Leroux				•
Mme Delphine Roussy		• ⁽¹⁾		
M. Wolf-Henning Scheider			•	
M. Jean-Michel Severino				•
NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	2	5	1	3

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

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 2023, 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 2023 ⁽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 2022 ou attribuées au titre de ce même exercice ⁽²⁾.

APPROBATION DES COMPTES, CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOLLICITÉES (RÉSOLUTIONS N° 1 À 5 ET 14 ET 15)

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 2022 (1^e, 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 vous est proposé 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 souligner la qualité de la gestion du Groupe qui s'est maintenue dans un environnement extrêmement et durablement perturbé.

Ces bonnes performances conduisent le Conseil de Surveillance à renouveler toute sa confiance à la Gérance.

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 1,25 € 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 (15^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 (14^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.

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 2023

Le 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 3.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

(2) Informations détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans les chapitres 3.4 et 3.5 du Document d'enregistrement universel 2022.

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

(Assemblée générale mixte du 12 mai 2023 - 15^{ème} résolution)

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 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 du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 8 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

Pricewaterhouse Coopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

AUTRES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les rapports destinés à l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2023 et qui ne sont pas reproduits ci-dessus figurent :

- au chapitre 5.3.3 du Document d'enregistrement universel pour le rapport sur les comptes annuels ;
- au chapitre 5.3.4 du Document d'enregistrement universel pour le rapport spécial sur les conventions réglementées ;
- au chapitre 5.2.2 du Document d'enregistrement universel pour le rapport sur les comptes consolidés ;
- au chapitre 4.2.4 du Document d'enregistrement universel pour le rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociales consolidées figurant dans le rapport de gestion.

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

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

	2018	2019	2020	2021	2022
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social	359 695	357 255	356 680	357 061	357 059
b) Nombre des actions ordinaires existantes	719 390 528	714 510 220	713 360 344	714 121 800	714 117 414
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	895 113	1 034 805	797 951	959 769	1 010 962
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	1 028 453	817 567	1 072 009	635 133	426 055
c) Impôt sur les bénéfices	47 930	30 603	(9 773)	18 811	(48 236)
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	813 150	672 105	1 010 644	584 192	544 575
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,36	1,10	1,52	0,86	0,66
b) Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	1,13	0,94	1,42	0,82	0,76
c) Dividende attribué à chaque action	0,93	0,50	0,58	1,13	1,25 ⁽¹⁾
IV. PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	-	-	1	2	2
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	877	1 123	2 280	3 190	2 603
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	369	(76)	645	838	765

(1) Montants soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2023.

DEMANDE DE DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

MICHELIN VOUS PROPOSE DE CONSULTER LA DOCUMENTATION * SUR SON SITE INTERNET :

<https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/compagnie-generale-des-etablissements-michelin-amf/>

- Pour recevoir la documentation concernant l'Assemblée générale par **mail** ou au format papier, merci d'indiquer vos coordonnées ci-dessous et de renvoyer ce document avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe :

E-mail :@..... (en MAJUSCULES)

Identifiant Société Générale :

M, Mme :

Adresse :

Ville :

Code postal : Localité :

Téléphone :

À, le

Signature :

* Documents visés notamment aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce



Mention d'information à destination des actionnaires individuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Avis de convocation à l'Assemblée générale.

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

Vos données personnelles en toute transparence

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

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

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

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

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

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

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

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

Compagnie Générale des Établissements Michelin

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

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

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

Crédit photo : Michelin

Conception et réalisation : **côtécorp**. Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

GARDONS LE CONTACT RESTEZ INFORMÉS

Retrouvez l'essentiel de nos publications mises à jour régulièrement
<https://www.michelin.com/finance/restez-informe/>

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

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

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

Appel gratuit pour la France

0 800 716 161 

actionnaires-individuels@michelin.com

Site Internet : www.michelin.com

Société en commandite par actions au capital de 357 058 707 €

