

Clermont-Ferrand, le 11 février 2026 – 17h45

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Michelin enregistre en 2025 un résultat opérationnel des secteurs de 2,9 milliards € à iso-parités et un cash-flow libre avant M&A élevé, de 2,1 milliards €, renforçant ainsi sa solidité financière.

Les ventes et le résultat opérationnel des secteurs sont pénalisés par le volume d'activité et l'appréciation de l'euro, partiellement compensés par l'amélioration du mix des ventes.

- Les ventes totalisent 26,0 milliards €, en retrait de 1,4 % à iso-parités de change et de 4,4 % à parités courantes.
- Les volumes de pneus sont en baisse de 4,7 %, dont plus de 80 % provient de la Première monte et plus particulièrement les activités Poids Lourd et Agricole en Amérique du Nord. Au Remplacement, la marque MICHELIN est en croissance, alors que les autres marques du Groupe sont pénalisées par le stockage massif de pneus à bas prix par la distribution. La tendance des ventes s'améliore au quatrième trimestre.
- Les activités hors Pneu (Michelin Connected Fleet, *Polymer Composite Solutions*, Lifestyle) contribuent positivement aux ventes et au résultat opérationnel du Groupe.
- Le résultat opérationnel des secteurs s'établit à 2,9 milliards € à taux de change constants, soit 10,9 % des ventes, en baisse de 1,5 point. Il est soutenu par l'enrichissement du mix des ventes et la performance opérationnelle, mais fortement pénalisé par le faible chargement des usines.
- Les fondamentaux de Michelin se sont renforcés en 2025 : capacités industrielles ajustées face aux marchés, performance opérationnelle accrue, plan produit accéléré, leadership renforcé de la marque MICHELIN.

Le segment **Automobile et Deux-roues (SR1)** enregistre une marge opérationnelle de 11,7 % impactée par la baisse des volumes en Première monte ainsi qu'en marques Tier 2 et Tier 3. Le mix des ventes s'enrichit avec 68 % des ventes tourisme MICHELIN réalisées en dimensions « 18 pouces et plus », et une croissance au Remplacement de la marque MICHELIN soutenue par le renouvellement des gammes MICHELIN Primacy et CrossClimate.

Le segment **Transport routier (SR2)** voit sa marge opérationnelle baisser à 4,7 %, fortement pénalisée par la faiblesse des ventes Première monte en Amérique du Nord sur un marché en baisse de 20 %, dans un contexte de surstock massif de camions « *Class-8* ». Le Groupe a engagé sur le segment Transport routier un plan d'adaptation profond comprenant l'ajustement des capacités industrielles, une différenciation accrue par le renouvellement accéléré des gammes de produits, et le développement des solutions connectées.

Le segment **Spécialités (SR3)** génère une marge opérationnelle de 13,5 %, les activités Pneu restant pénalisées par des marchés de Première monte Agricole en bas de cycle, partiellement compensés par la croissance dynamique des activités Mining et Avion. Les *Polymer Composite Solutions* sont en croissance, et confirment un niveau de rentabilité élevé ainsi que l'intérêt d'un portefeuille diversifié.

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

- Le *Cash-flow* libre avant M&A s'élève à 2,1 milliards €, traduisant la qualité du pilotage opérationnel.
- Le ratio d'endettement (*gearing*) progresse à 13 % et confirme la solidité bilantielle du Groupe.
- Le Résultat net est en retrait de 12 %, à 1,7 milliard €.
- Un dividende de 1,38 € par action sera soumis à l'Assemblée Générale.

Florent Menegaux, Président : « En 2025, plusieurs marchés de Michelin ont été fortement affectés par une concurrence exacerbée, par de nouvelles politiques douanières particulièrement instables et par un environnement réglementaire pénalisant, ce qui a pesé sur nos volumes. Dans ce contexte, nos équipes se sont mobilisées de façon exemplaire, en ajustant au plus près le pilotage de nos opérations. Nous avons également renforcé notre solidité financière, continué à adapter nos capacités industrielles et accéléré notre plan produit. La dynamique de croissance du Groupe dans les Polymer Composite Solutions, intensifiée par nos récentes acquisitions, confirme notre capacité à nous positionner sur ces activités à forte valeur ajoutée. Nous restons pleinement engagés à poursuivre le déploiement de notre stratégie Michelin in Motion 2030 ».

Perspectives 2026

Indépendamment de l'instabilité des règles du commerce international, les marchés pneumatiques sont anticipés stables sur l'année, marquant un léger déclin au premier semestre puis un renforcement relatif des marchés de Première monte B2B au second semestre.

Parallèlement à son activité pneumatiques, le Groupe accélère sa croissance dans les *Polymer Composite Solutions*, qui constitueront dès le premier trimestre 2026 un nouveau segment de reporting dans la communication financière du Groupe.

Michelin vise en 2026 une progression de son résultat opérationnel des secteurs à périmètre et taux de change constants par rapport à 2025, et une génération de *cash-flow* libre avant M&A supérieure à 1,6 milliard €.

Confiant dans sa génération de trésorerie, le Groupe annonce un programme de rachat d'actions jusqu'à 2,0 milliards € sur la période 2026-2028.

Chiffres clés

(en millions €)	2025	2024	2023
Ventes	25 992	27 193	28 343
Résultat opérationnel des secteurs	2 719	3 378	3 572
Marge opérationnelle des secteurs	10,5%	12,4%	12,6%
dont Automobile, Deux-roues et distribution associée	11,7%	13,1%	13,2%
dont Transport routier et distribution associée	4,7%	9,0%	6,8%
dont Activités de Spécialités et distribution associée	13,5%	14,6%	17,3%
Autres produits et charges opérationnels	-353	-747	-920
Résultat opérationnel	2 366	2 631	2 652
Résultat net	1 664	1 890	1 983
Résultat net par action	2,36€	2,65€	2,77€
Dividende par action ¹	1,38€	1,38€	1,35€
EBITDA des secteurs	4 663	5 361	5 489
Investissements hors acquisitions	1 967	2 182	2 236
Endettement net	2 345	3 112	3 281
Ratio d'endettement net	13,0%	16,7%	18,3%
Cash-flow libre ²	2 181	2 225	2 343
Cash-flow libre avant M&A	2 126	2 225	3 009
ROCE³	9,2%	10,5%	11,4%
Effectif inscrit ⁴	122 600	129 800	132 500

¹ Dividende 2025 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 mai 2026.

² 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.

³ Pour le calcul du ROCE, sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence. Le ROCE est calculé après impôts, sur la base d'un taux standard de 23% pour les exercices 2025 et 2024, afin de se rapprocher du taux d'impôt effectif (à comparer d'un taux standard de 25% en 2023).

⁵ Fin de période.

Évolution des marchés

Tourisme Camionnette & Deux-roues

TOURISME CAMIONNETTE

2025/2024 (en nb. de pneus)	EUROPE*	AMERIQUE DU NORD & CENTRALE	CHINE	TOTAL MONDE
Première monte	- 5%	- 2%	+ 9%	+ 2%
Remplacement	+ 1%	0%	+ 2%	+ 1%

* Y compris Turquie et Asie centrale

Le **marché mondial sell-in des pneumatiques Tourisme Camionnette** est en croissance de 1 % sur l'ensemble de l'année 2025, avec une Première monte en hausse de 2 % et une demande Remplacement en hausse de 1 %.

TOURISME CAMIONNETTE - PREMIERE MONTE

En Première monte, la **demande mondiale** est en croissance de 2 % par rapport à 2024. La Chine (+ 9 %) est le principal moteur de cette évolution tandis que l'Europe (- 5 %) et l'Amérique du Nord (- 2 %) sont en recul.

La demande en Asie hors Chine est également en retrait (- 4 %, principalement Japon et Corée du Sud).

En **Europe**, le marché s'affiche en retrait sur l'ensemble de l'année mais le second semestre a montré une quasi-stabilisation, après un début d'année en recul significatif (- 8 %). L'industrie automobile européenne souffre toujours d'incertitudes entourant sa nécessaire transformation, ainsi que de la concurrence des acteurs asiatiques. Cependant le marché a bénéficié au second semestre d'une légère reprise de la demande de véhicules neufs et d'une meilleure visibilité sur les droits de douane affectant les exports à destination des Etats-Unis.

En **Amérique du Nord et centrale**, le marché est en retrait de 2 % sur l'année. Comme en Europe, le ralentissement a été plus marqué au premier semestre (- 5 %), pénalisé par la grande incertitude entourant les risques de tarifs douaniers élevés. Le second semestre s'est affiché en légère croissance (+ 1 %), dynamisé par l'anticipation de l'arrêt des aides à l'achat de véhicules électriques (mises en place sous l'administration Biden), alors que l'impact des droits de douane sur les prix s'est fait moins ressentir que prévu.

En **Chine**, le marché progresse de 9 % sur l'année, atteignant un niveau historiquement élevé. Cette croissance s'explique par plusieurs facteurs : un programme de subventions publiques qui a largement soutenu la demande intérieure et dont les effets ont continué de se faire sentir jusqu'en fin d'année, alors même que la base de comparaison devenait moins favorable à partir du troisième trimestre ; un marché intérieur en mutation rapide avec des voitures électriques et hybrides représentant plus de la moitié de la production totale et des acteurs locaux qui gagnent des parts de marché ; des exportations de véhicules particulièrement soutenues.

TOURISME CAMIONNETTE - REMPLACEMENT

En Remplacement, la **demande mondiale** est en hausse de 1 % par rapport à 2024, avec une relative stabilité sur l'ensemble des régions.

En **Europe**, le marché est globalement stable sur l'année (+ 1 %), après avoir significativement ralenti au quatrième trimestre (- 7 %). Les composantes structurellement plus dynamiques du marché ont continué d'afficher une belle progression en 2025 : c'est notamment le cas des pneumatiques de dimension « 18 pouces et plus » et de la catégorie « Toutes-Saisons ».

Les pneumatiques « Hiver » ont affiché une légère croissance, sur une base de référence pourtant élevée, malgré un léger ralentissement au quatrième trimestre. L'année a également été marquée par un contexte réglementaire incertain :

- La réglementation européenne sur la déforestation (EUDR), d'abord reportée d'un an en décembre 2024, a de nouveau été reportée d'un an en décembre 2025 ;
- Une enquête antidumping a été annoncée en mai 2025 par la Commission Européenne sur les importations de pneumatiques (pour voitures et camionnettes) originaires de Chine, pour laquelle des mesures provisoires étaient attendues à la fin de l'année 2025 (mesures finalement non-appliquées, en attente de mesures définitives espérées pour la mi-2026).

Les rumeurs entourant ces deux projets ont généré de nombreux flux d'importations visant à anticiper leur mise en application : par conséquent les stocks de pneumatiques importés sont élevés dans les stocks des distributeurs. Cependant ce phénomène de surstockage n'affecte pas les marques du Groupe.

En **Amérique du Nord**, la demande est globalement stable (0 %) sur l'année. Tandis que le premier semestre affichait une très légère croissance (+ 1 %), tirée principalement par des importations de pneumatiques à bas coût en anticipation de droits de douane additionnels, le second semestre est en léger recul (- 1 %) et continue de bénéficier d'importations élevées, rendant la partie *non-pool* du marché bien plus dynamique que la partie *pool*.

Comme en Europe, les stocks de pneumatiques importés sont élevés dans les stocks des distributeurs, mais cela ne concerne pas directement les marques du Groupe.

En **Chine**, le marché est en légère croissance sur l'année (+ 2 %), bénéficiant d'un second semestre (+ 4 %) bien plus dynamique que le premier. Le programme de subventions publiques mis en place par le gouvernement a notamment permis de partiellement relancer une demande intérieure encore mal orientée en début d'année. En parallèle, la structure de la distribution évolue rapidement, supportant un poids croissant de ventes opérées en ligne. Enfin la Chine est la région du monde où les pneumatiques de dimension « 18 pouces et plus » croissent le plus vite en 2025.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, la demande est en léger retrait en Amérique du Sud (- 2 %) malgré le rebond de l'Argentine. Elle est en croissance modérée en Asie hors Chine (+ 1 %) et en Inde-Moyen-Orient (+ 2 %).

DEUX-ROUES

Bien qu'il ait légèrement ralenti au second semestre, le marché du segment **Motorisé** est resté bien orienté sur l'ensemble de l'année. La Chine, en particulier sur le Scooter *premium*, et l'Europe occidentale ont été les principaux moteurs de croissance. A l'inverse le marché est négatif en Amérique du Nord, souffrant notamment d'un certain surstockage chez les distributeurs.

En **Vélo**, le marché reste fragile, pénalisé par les difficultés financières rencontrées par plusieurs acteurs depuis 2023.

Poids lourd (radial & bias)

2025/2024 (en nb. de pneus)	EUROPE*	AMERIQUE DU NORD & CENTRALE	AMERIQUE DU SUD	TOTAL MONDE (Hors Chine)
Première monte	+ 2%	- 20%	- 13%	- 4%
Remplacement	+ 2%	+ 5%	+ 8%	+ 4%

* Y compris Turquie et Asie centrale

Le **marché mondial *sell-in* des pneumatiques pour Poids lourd (hors Chine)** est en légère hausse (+ 3 %) en 2025, avec une Première monte en retrait (- 4 %) et une demande Remplacement bien orientée (+ 4 %).

En **Chine**, où la présence du Groupe est peu significative, les marchés affichent une croissance de 5 % sur l'année (+ 17 % en Première monte et - 1 % en Remplacement).

PREMIERE MONTE

En Première monte, le **marché mondial hors Chine** est en retrait de 4 %.

En **Europe**, le début d'année a été marqué par la fin du processus de normalisation du marché observé sur toute l'année 2024, avec le premier trimestre de 2025 affichant un plancher en termes de demande. Le point d'inflexion a été observé au cours du deuxième trimestre et le rebond s'est accéléré au second semestre (+ 9 %). Globalement l'année 2025 s'affiche donc en croissance de 2 % mais ce rebond s'explique surtout par la comparaison avec une base de référence très basse, le marché restant faible en valeur absolue.

En **Amérique du Nord et centrale**, le marché s'affiche à un niveau historiquement bas, avec un recul marqué (-20 %) et constant tout au long de l'année. Cela s'explique d'une part par les nombreuses incertitudes politiques (remise en cause des réglementations environnementales prévues) et économiques qui ont incité les flottes à retarder leurs investissements dans de nouveaux véhicules. D'autre part, les constructeurs ont constitué un stock élevé de Poids lourds qu'ils doivent écouler avant de pouvoir augmenter leur rythme de production, en particulier dans le sous-segment des camions de « classe 8 ». Si le mois de décembre a montré un léger signe positif dans les pré-commandes de camions neufs, il est trop tôt pour en tirer d'éventuelles conclusions.

En **Amérique du Sud**, la demande est en baisse marquée sur l'année (- 13 %), avec une situation qui s'est sensiblement dégradée au fil de l'année (quatrième trimestre à - 26 %). La situation économique du Brésil, déjà pénalisée par des taux d'intérêt élevés et la forte dévaluation du real, s'est détériorée plus fortement depuis l'été et la mise en place de droits de douane élevés sur ses exportations à destination des Etats-Unis. La baisse de la demande de remorques est également un facteur aggravant pour les constructeurs locaux.

REEMPLACEMENT

En Remplacement, le **marché mondial sell-in hors Chine** est en hausse de 4 % à fin décembre 2025.

En **Europe**, le marché est en légère hausse sur la période (+2 %). L'année avait commencé de manière dynamique, supportée par des importations de pneumatiques élevées, favorisées par le report des flux américains, des coûts maritimes contenus et par la dépréciation du dollar par rapport à l'euro. Puis la demande a progressivement ralenti pour atterrir à un niveau plus en phase avec une activité de transport stagnante. Les pays d'Europe du Sud affichent les taux de croissance les plus élevés, tandis que l'Europe Centrale et Orientale est moins dynamique, pénalisée notamment par la situation économique en Turquie.

En **Amérique du Nord**, la demande est en hausse de 5 % à fin décembre. Dans un contexte d'activité de transport peu dynamique, le marché a été soutenu par l'effet mécanique de report de la faible demande en Première monte, et animé par des *achats sell-in* anticipés avant la mise en place des droits de douane additionnels.

En **Amérique du Sud**, la demande est en hausse de 8 % à fin décembre, notamment soutenue par la reprise de l'activité en Argentine. Cependant ce rebond bénéficie principalement aux acteurs asiatiques qui tirent profit de l'ouverture du marché et renforcent leur pénétration.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, les marchés sont en hausse de 2 %, dont + 3 % en Inde-Moyen-Orient.

Activités de Spécialité

Pneumatiques de Spécialités :

Mines : le besoin d'équipement en pneus miniers reste soutenu sur le long terme par des besoins croissants d'extraction de minerais, notamment pour alimenter la transition énergétique et les évolutions technologiques. L'année 2025 s'est bien insérée dans cette tendance structurelle, affichant un taux de croissance d'environ 4 %, soutenu notamment par le dynamisme de la demande de cuivre et d'or. Le niveau de stock de pneumatiques chez les opérateurs miniers est sain, et il a même légèrement décliné au fil de l'année.

Hors-la-route : dans ces segments où le marché pneumatique est globalement équilibré entre Première monte et Remplacement, les différentes activités ont évolué de manière contrastée, avec une demande Première monte en retrait sur tous les segments, et un Remplacement plus résilient.

Les marchés **Première monte** demeurent tous orientés à la baisse sur la période. En Agricole, le large renouvellement de matériel opéré par les agriculteurs lors des années précédentes leur permet de retarder leurs décisions d'investissement dans une période où les incertitudes réglementaires et commerciales restent élevées, alors que les prix agricoles volatils génèrent une certaine pression sur les marges. Le quatrième trimestre laisse néanmoins entrevoir une légère amélioration de la tendance, en particulier en Europe. S'agissant de la Construction, l'année 2025 est globalement en retrait mais le marché est entré dans une dynamique favorable au second semestre, faisant suite à un premier semestre en baisse. En Manutention enfin, le marché Première monte a baissé tout au long de l'année, en Europe comme en Amérique du Nord.

Les marchés du **Remplacement** s'affichent globalement en légère progression par rapport à 2024. En Agricole, le marché est en légère croissance, grâce à la bonne dynamique observée en Amérique du Nord. Le marché de la Construction est également orienté à la hausse, notamment grâce au segment Infrastructure en Amérique du Nord qui a bénéficié de nombreux achats par les distributeurs américains en anticipation de la mise en place de droits de douane supplémentaires. Enfin, le segment de la Manutention est en léger recul, tant en Europe qu'en Amérique du Nord.

Avion : le marché est en croissance, en particulier sur les segments de l'aviation commerciale et régionale. La demande de vols internationaux demeure en hausse, notamment en Chine (+ 15 % par rapport à 2024, mais toujours - 15 % par rapport à 2019). Les livraisons de nouveaux avions par les constructeurs ont progressé en 2025, et le marché poursuit sa conversion vers le pneu radial, tirée notamment par des normes environnementales qui poussent les flottes à renouveler leurs équipements.

Polymer Composite Solutions :

Corrélés sur le long terme à la demande du secteur minier, les fondamentaux du marché des **bandes transporteuses** sont structurellement bien orientés. À court terme, toutefois, le marché demeure hésitant avec des tendances divergentes selon les régions : l'Amérique du Nord est assez résiliente malgré de nombreuses incertitudes, tandis qu'en Australie et en Afrique du Sud les opérateurs miniers sont plus contraints par l'évolution du prix des commodités.

Dans les **autres activités** (courroies, joints, tissus enduits et films techniques) destinés à de multiples verticales de marchés, la demande mondiale reste hétérogène. Les secteurs plus traditionnels, comme l'industrie manufacturière ou énergétique amont, sont confrontés à des vents contraires cycliques liés à la discipline financière et à la stagnation de la demande. À l'inverse, les secteurs « stratégiques » (aérospatial, défense, extraction de minéraux critiques et technologies médicales) bénéficient d'un cycle haussier alimenté par les tensions géopolitiques, les obligations de décarbonation et les changements démographiques.

Ventes et Résultats

Ventes

Les ventes du Groupe s'établissent à 25 992 millions € sur l'année 2025, à comparer à 27 193 millions € lors de l'exercice 2024, soit un retrait de 4,4 %. À parités constantes, la baisse est de 1,4 %.

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

- un effet volume défavorable de 4,7 % qui traduit essentiellement :
 - la poursuite d'un niveau d'activité très bas des marchés Première monte, en particulier sur les segments Poids lourd et Hors-la-route, avec un impact plus marqué en Amérique du Nord ;
 - un bas de cycle prolongé sur certaines activités de spécialités (Agricole, Construction, Manutention), dont la normalisation s'est avérée plus lente qu'anticipé ;
 - et la poursuite de la stratégie de sélectivité du Groupe, visant à concentrer ses ventes sur les marchés, clients et segments valorisant pleinement ses innovations et technologies, en particulier lorsque les conditions de rentabilité ne sont pas réunies ;
- un effet prix-mix positif de 3,0 % : l'effet prix est favorable (+ 365 millions €), reflétant le pilotage discipliné des prix, dans un environnement concurrentiel intense et marqué par des importations accrues de pneus à bas coût sur certains marchés. L'effet mix est très positif (+ 462 millions €) soutenu par la priorité donnée aux produits à plus forte valeur ajoutée (marque MICHELIN, pneus Tourisme de dimension « 18 pouces et plus » ...), et d'un mix géographique et marché (Remplacement vs Première monte) qui demeure favorable au Groupe ;
- un impact négatif des parités monétaires (- 3,0 %) lié notamment à l'appréciation de l'euro face à plusieurs devises clés sur l'exercice, en particulier le dollar américain, ainsi que le dollar canadien, et certaines monnaies d'Amérique du Sud et d'Asie (Real brésilien, yuan chinois) ;
- un léger effet positif des activités hors pneumatiques (0,3 %), dont l'ensemble contribue favorablement à la performance du Groupe.

Résultats

Au 31 décembre 2025, le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 2 719 millions €, soit 10,5 % des ventes, contre 3 378 millions € et 12,4 % au 31 décembre 2024.

La baisse de 659 millions € du résultat opérationnel des secteurs s'explique par les facteurs suivants :

- un effet **volume** défavorable de 719 millions €, reflétant essentiellement :
 - la poursuite d'un niveau d'activité très bas sur les marchés de la Première monte, en particulier sur les segments Poids lourd et Hors-la-route, avec un impact plus marqué en Amérique du Nord ;
 - le sous-chargement des usines générant mécaniquement une moindre absorption des coûts fixes industriels ;
- un effet **prix-mix** favorable de 745 millions €, qui regroupe :
 - un **effet prix** positif de 365 millions €, lié d'une part à l'effet d'indexation des clauses de contrats indexés, et d'autre part aux ajustements induits par les inflateurs EUDR, et tarifs douaniers ainsi que l'effet de la renégociation de certains contrats Première monte. Cet effet prix s'atténue au deuxième semestre.
 - un **effet mix** très favorable, à hauteur de 380 millions €, soutenu par la priorité donnée aux produits à plus forte valeur ajoutée (notamment la marque MICHELIN et les pneus Tourisme de dimension « 18 pouces et plus »), ainsi que par un mix géographique et marché (Remplacement versus Première monte) demeuré favorable au Groupe ;
- un **effet matières premières** défavorable de 228 millions €, lié principalement à la hausse du coût des matières consommées sur la première partie de l'exercice, la tendance s'est

néanmoins améliorée au 2ème semestre avec des cours à la baisse notamment pour le caoutchouc naturel et le butadiène ;

- une évolution défavorable des **coûts industriels et logistiques** de 219 millions €, reflétant principalement l'impact de l'inflation, notamment salariale, ainsi que les effets de sous-activité industrielle qui masquent l'effet favorable des mesures de restructurations réalisées depuis fin 2023. Ces éléments sont partiellement compensés par des actions de performance opérationnelle et de maîtrise des coûts ;
- une évolution favorable des **SG&A** (incluant principalement les frais administratifs et généraux, les frais commerciaux et les frais de recherche et développement), de 5 millions d'euros par rapport à 2024 ;
- un effet positif des **activités hors pneumatiques** de 22 millions €, dont l'ensemble contribue favorablement à la performance du Groupe ;
- **d'autres effets** défavorables à hauteur de 49 millions €, constitué principalement d'une hausse des rémunérations variables à verser au titre de l'année 2025 par rapport à 2024 ;
- un **effet de parité** négatif de 201 millions €, reflétant principalement l'impact de l'appréciation de l'euro face à plusieurs devises clés sur l'exercice, en particulier le dollar américain et la livre turque.

Les **autres produits et charges opérationnels** non affectés aux secteurs représentent une charge de 353 millions € en 2025, contre 747 millions € en 2024.

Cette évolution favorable s'explique principalement par un niveau de provisions pour restructurations industrielles nettement inférieur à celui de l'exercice précédent, 2024 ayant été marqué par des plans de restructuration d'ampleur.

Position financière nette

Au 31 décembre 2025, le *cash-flow* libre après M&A est de + 2 181 millions €, contre + 2 225 millions € au 31 décembre 2024. Cette relative stabilité s'explique d'une part par une évolution légèrement défavorable du besoin en fonds de roulement opérationnel (- 88 millions €), la baisse de la valeur des stocks ne compensant pas pleinement la hausse des postes clients et fournisseurs. D'autre part, par des investissements corporels et incorporels bruts en diminution par rapport à l'année précédente, laquelle marquait une fin de cycle de rattrapage suite au ralentissement lié au Covid-19 et à ses impacts sur l'économie mondiale.

Au 31 décembre 2025, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 13,0 %, correspondant à un endettement financier net de 2 345 millions €, en diminution de 767 millions € par rapport au 31 décembre 2024.

Information sectorielle

en millions €	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Automobile et Deux-roues*	14 306	14 667	1 677	1 917	11,7%	13,1%
Transport routier*	6 023	6 599	280	597	4,7%	9,0%
Activités de Spécialités*	5 663	5 927	762	864	13,5%	14,6%
Groupe	25 992	27 193	2 719	3 378	10,5%	12,4%

* et distribution associée

Automobile et Deux-roues

En 2025, les **ventes** du secteur Automobile, Deux-roues et distribution associée s'élèvent à 14 306 millions €, en repli de 2,5 % par rapport à 2024.

Les volumes diminuent de 1,9 %, traduisant principalement la contraction des marchés de Première monte dans les régions matures. Cette évolution est partiellement compensée par un effet mix favorable, porté par la résilience du Remplacement, la poursuite de la montée en gamme du marché et un effet prix positif. Les hausses de prix résultent de l'application des clauses contractuelles et d'ajustements tarifaires ciblés, dans un contexte de hausse des coûts notamment liée à la mise en œuvre de nouveaux droits de douane, en particulier en Amérique du Nord.

Les évolutions défavorables des parités monétaires, en particulier la baisse du dollar américain et la dépréciation du réal brésilien, ont également pesé sur les ventes du secteur.

En Automobile, la part des ventes à la marque MICHELIN de pneumatiques de dimensions « 18 pouces et plus » atteint 68 %, en progression de 3 points par rapport à 2024.

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie de distribution, fondée sur la complémentarité entre réseaux physiques (intégrés ou en franchise) et canaux digitaux, avec une contribution croissante des plateformes de e-retail.

Le **résultat opérationnel du secteur** s'est établi à 1 677 millions €, soit 11,7 % des ventes, contre 1 917 millions € et 13,1 % des ventes en 2024.

Transport routier

En 2025, les **ventes** du secteur Transport routier et distribution associée s'élèvent à 6 023 millions €, en baisse de 8,7 % par rapport à 2024.

Les volumes reculent de 8,8 % sur l'année, principalement sous l'effet de la contraction de la Première monte en Amérique du Nord et en Europe. Les ventes au Remplacement ont été perturbées par d'importants flux d'import de pneumatiques asiatiques à bas coût, en particulier sur le continent américain, dans un environnement d'incertitudes liées aux droits de douane.

Le secteur bénéficie toutefois d'un effet mix favorable et d'un effet prix positif, soutenu par l'application des clauses d'indexation contractuelles et par les renégociations menées avec les constructeurs afin d'assurer une juste valorisation des technologies du Groupe. Les évolutions défavorables des parités monétaires, notamment du dollar américain et du réal brésilien, pèsent également sur les ventes.

Le **résultat opérationnel du secteur** s'élève à 280 millions €, représentant 4,7 % des ventes, contre 597 millions € et 9,0 % des ventes en 2024.

Activités de Spécialités

En 2025, les **ventes** du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 5 663 millions € sur l'exercice 2025, en baisse de 4,4 % sur l'année.

Cette évolution reflète principalement le recul des volumes sur les segments exposés à la Première monte, partiellement compensé par la résilience du Remplacement dans plusieurs activités, et par un effet mix favorable.

La forte exposition des activités de Spécialités au dollar américain a par ailleurs pesé négativement sur les ventes.

Le **résultat opérationnel du secteur** s'établit à 762 millions €, soit 13,5 % des ventes, contre 864 millions € et 14,6 % des ventes en 2024.

Mines : Dans un environnement porteur à long terme pour l'activité minière, les ventes du Groupe progressent. Cette performance s'inscrit dans un contexte de normalisation après des éléments ponctuels ayant pénalisé l'activité en 2024. La dynamique s'est renforcée au fil de l'exercice, soutenue par une croissance des volumes et par la pertinence de l'offre produits et services du Groupe.

Le Groupe bénéficie notamment du succès des nouvelles solutions produits, offrant des gains significatifs en matière de durée de vie et de valeur délivrée aux clients.

Hors-la-route : Sur l'ensemble des activités Hors-la-route, regroupant l'Agricole, l'Infrastructure, et la Manutention, les ventes sont en repli, principalement sous l'effet de la forte exposition à la Première monte, dont les volumes demeurent à un niveau bas. La légère amélioration observée au quatrième trimestre, avec une reprise des volumes en Europe, ne suffit pas à compenser l'impact du ralentissement des marchés OE sur le segment, notamment en Amérique du Nord.

Au sein du segment **Agricole**, les ventes restent pénalisées par un bas de cycle profond des marchés de la Première monte, enregistrant des volumes nettement inférieurs à leurs niveaux historiques. Au Remplacement, les conditions sont contrastées : le Groupe maintient ses positions en Europe sur un marché globalement stable, tandis que les ventes sont en recul en Amérique du Nord dans un environnement très dégradé.

Sur le segment **Infrastructure**, qui constitue un axe de développement pour le Groupe, les marchés de la Première monte sont globalement stables et le Groupe gagne des parts de marché à la marque MICHELIN, porté par la différenciation technologique de son offre illustrée par de nouveaux produits tel que le X Crane 2. Au Remplacement, les ventes progressent en Europe, avec des gains significatifs de parts de marché, tandis qu'elles sont en retrait en Amérique du Nord dans un environnement concurrentiel plus intense.

Ce segment a également été marqué, par la signature de la cession au groupe CEAT des deux usines du Sri Lanka dédiées aux pneumatiques *bias* et chenilles pour équipements de construction compacts, ainsi que l'arrêt progressif des activités de pneumatiques *bias* dans l'usine polonaise d'Olsztyn annoncée en 2024.

Le segment de la **Manutention** est marqué par un fort repli de l'activité de la Première monte, sur lequel le Groupe parvient néanmoins à maintenir ses parts de marché. Les ventes sur le marché du Remplacement sont en baisse, tandis que les volumes à la marque MICHELIN progressent, reflétant le positionnement premium et la sélectivité du Groupe.

S'agissant des activités **Avion**, dans un secteur du transport aérien en croissance et engagé dans une radialisation progressive des flottes, les ventes progressent sur l'année. Cette performance est portée par l'aviation commerciale et l'aviation d'affaires. La croissance concerne la totalité des régions où le groupe opère, portée par une offre différenciante soutenue par l'innovation.

Les ventes de **Polymer Composite Solutions** enregistrent une croissance organique sur l'exercice, soutenue par des fondamentaux de marché favorables à long terme, notamment sur les segments de l'industrie et de l'énergie.

Cette dynamique est complétée par l'intégration de deux activités *bolt-on* (sociétés Pronal & Aston Seals), venant renforcer le portefeuille du Groupe et élargir son offre sur des marchés ciblés.

Cette dynamique soutient l'ambition du Groupe de renforcer durablement sa présence et sa croissance sur le segment des *Polymer Composite Solutions*.

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 a été autorisée par le Président de la Gérance le 10 février 2026. A la date du présent communiqué, les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport des commissaires aux comptes est en cours d'émission.

Performance extra-financière

Le Groupe est reconnu pour son engagement et ses performances environnementales, sociétales et relatives à la gouvernance.

Agences de notation	Sustainalytics	MSCI	CDP			ISS ESG	Ecovadis
Scores* au 31 décembre 2025	<i>Low risk</i> 14,3	AAA	<i>A</i> <i>Climate change</i>	<i>A-</i> <i>Water security</i>	<i>A</i> <i>Supplier Engagement</i>	<i>B-Prime</i>	<i>Gold</i> 84/100

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

Sustainalytics : confirmation du niveau « Low risk » du Groupe, reconnu pour sa solide performance en matière de gouvernance d'entreprise, et de gestion des parties prenantes.

Ecovadis : Michelin obtient la médaille d'Or avec un score ESG global de 84/100, en progression de 5 points par rapport à 2024.

En douze année d'évaluation par Ecovadis, c'est la meilleure note jamais obtenue par le Groupe.

Plan stratégique *Michelin in Motion 2030*

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

Ambitions « People »

	INDICATEURS	2025	2024	2023	AMBITIONS 2030
Être une référence mondiale pour l'engagement des employés	Taux d'engagement	84,4%	84,7%	83,5%	> 85%
Être une référence mondiale pour la sécurité au travail	TRIR ⁽¹⁾	4,48	5,01	4,91	< 2,50
Être une référence pour la diversité et l'inclusion au sein des équipes	IMDI ⁽²⁾	86	83	80	95 points sur 100
Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients	NPS Partenaires	45,5	40,2	42,7	50 (+ 10 pts vs 2020)

(1) Total Recordable Incident Rate : évolution du KPI, pour alignement sur les standards internationaux.

(2) Indicateur de Management des Diversités et de l'Inclusion : évolution de la méthode de calcul pour mieux refléter les actions terrains.

Être une référence mondiale pour l'engagement des employés

En 2025, le taux d'engagement demeure à un niveau élevé de 84,4 %, en très léger retrait de 0,3 point par rapport à 2024. Le taux de participation progresse pour atteindre 93 %, témoignant d'une forte mobilisation des collaborateurs.

Dans un contexte général exigeant, 9 collaborateurs sur 10 déclarent être fiers de travailler pour Michelin, confirmant la solidité du lien d'engagement.

Être une référence mondiale pour la sécurité au travail

La performance TRIR progresse en 2025, portée par des avancées constatées dans l'ensemble des zones géographiques et des domaines d'activité. La dynamique engagée permet au Groupe de revenir sur une trajectoire compatible avec ses ambitions 2030, sous réserve du maintien de ce rythme de progrès.

Les activités nouvellement acquises, notamment dans le domaine des *Polymer Composite Solutions*, continuent d'être progressivement intégrées dans le TRIR.

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

L'IMDI progresse de 3 points en 2025, traduisant des avancées sur la majorité des indicateurs qui composent l'indice.

Cette progression reflète notamment :

- une amélioration marquée de la perception d'équité et de respect au sein de l'entreprise ;
- la hausse continue de la part des femmes à tous les niveaux de responsabilité ;
- la stabilité des indicateurs liés à l'inclusion des personnes en situation de handicap et à la promotion interne.

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

Le NPS Partenaires atteint 45,5 points en 2025, en forte hausse de 5,3 points par rapport à 2024, dépassant l'objectif intermédiaire fixé.

La majorité des pays enregistrent une amélioration significative, notamment en Amérique du Nord et en Europe, sur les thèmes de l'excellence opérationnelle, la qualité de service logistique et la simplification des parcours clients.

Dans les quelques zones en retrait, les axes d'amélioration concernent surtout la réactivité commerciale et la performance *supply chain*.

Globalement, la qualité des produits, la solidité de la marque MICHELIN et la proximité client demeurent les principaux moteurs de satisfaction.

Ambitions « Profit »

	INDICATEURS	2025	2024	2023	AMBITIONS 2030
Réaliser une croissance significative de nos ventes	Croissance annuelle moyenne des ventes entre 2023 et 2030	Chiffre d'affaires 26,0 Mds €	Chiffre d'affaires 27,2 Mds €	Chiffre d'affaires 28,3 Mds €	TCAM ⁽⁴⁾ 5 %
Assurer une création de valeur continue	ROCE ⁽¹⁾	9,2%	10,5%	11,4%	> 10,5%
Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Indicateur de vitalité de la marque ⁽²⁾	74	72	73	65 + 5 pts vs 2020
Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services	Indicateur de vitalité des offres ⁽³⁾	27,7%	29,4%	30,8%	> 30%

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

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

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

(4) Taux de croissance annuel moyen 2023-2030

Réaliser une croissance significative des ventes

En 2025, les ventes du Groupe sont en retrait de 4,4 % à parité courante, impactées par un environnement adverse en Première monte B2B (Poids lourd et Agricole) et une baisse des volumes vendus de 4,7 %. Cette évolution est partiellement compensée par un mix produit robuste, reflétant la priorité donnée aux segments à plus forte valeur ajoutée, ainsi que par la poursuite du développement des activités *Polymer Composite Solutions* et Solutions connectées, dont les perspectives de croissance restent structurellement favorables.

Suite à deux années de baisse du chiffre d'affaires, le groupe a l'ambition de renouer avec une croissance de ses ventes.

Assurer une création de valeur continue

Le ROCE s'établit à 9,2 % en 2025, en retrait par rapport à 2024, reflétant principalement la baisse du résultat opérationnel des secteurs dans un contexte de volumes plus faibles.

Le Groupe maintient néanmoins une discipline stricte d'allocation du capital et poursuit ses actions visant à délivrer dans la durée un niveau de création de valeur conforme à ses ambitions 2030.

Maintenir la puissance de la marque MICHELIN

L'indice de vitalité de la marque poursuit sa progression en 2025, permettant au Groupe de gagner une place dans le classement de référence. Le classement BrandFinance établi en janvier 2026 valorise la marque Michelin à 10,3 milliards de dollars, en hausse de 17 % par rapport à 2024.

La dynamique est positive, bien que graduelle, et s'appuie sur le déploiement de la campagne de marque "Brand Chapter 2" et sur le renforcement de la visibilité des transformations engagées par le Groupe.

Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services

L'indice de vitalité des offres s'établit à 27,7 % en 2025, conformément aux trajectoires anticipées. Cette évolution reflète un moindre poids des activités AGB/AOE dans la performance globale, ainsi qu'un cycle d'innovation plus long sur certaines lignes B2B.

À moyen terme, le Groupe anticipe une accélération significative de l'indice de vitalité de l'offre, portée notamment par les lancements à venir dans les segments Mines, Tourisme et Camionnette, avec un objectif de dépassement durable des 40 % après 2027.

Ambitions « Planet »

	INDICATEURS	2025	2024	2023	AMBITIONS 2030
Atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l'industrie et l'énergie	Émissions de CO ₂ scopes 1 & 2 vs 2019 ⁽¹⁾	-48%	-37%	-28%	-47%
Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (scope 3) vs 2020	+5,8%	+4,3%	+2,9%	+10%
Améliorer la performance d'abrasion de nos produits afin de contribuer à la réduction des émissions de particules	Indice d'efficacité d'abrasion ⁽²⁾ (base 100: 2020)	108,4	107,0	103,4	110
Atteindre 100 % de matériaux renouvelables et recyclés dans les pneus	Taux de matériaux renouvelables et recyclés	32%	31%	28%	40%

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

(2) L'indice d'efficacité d'abrasion remplace l'indicateur I-MEP.

Atteindre la neutralité carbone pour l'industrie et l'énergie

En 2025, les émissions de CO₂ scopes 1 & 2 atteignent -48 % par rapport à 2019, soit une amélioration de 11 points par rapport à 2024.

Cette performance renforce la confiance du Groupe dans l'atteinte de ses engagements validés par la SBTi, et repose principalement sur :

- la baisse cumulée des volumes sur la période ;
- l'accélération de la transition énergétique, avec une hausse de la part d'électricité renouvelable qui atteint 68 %, et des énergies renouvelables qui représentent 33 % de la consommation totale d'énergie.

En parallèle, les efforts se poursuivent pour renforcer les gains d'efficacité énergétique.

Contribuer à la neutralité carbone à l'usage

L'efficacité énergétique des produits (scope 3) progresse de 5,8 % par rapport à 2020, portée par de nombreux lancements de produits récents et par la montée en puissance des technologies à faible résistance au roulement sur l'ensemble des segments (Automobile, Poids lourd, Spécialités).

Améliorer la performance d'abrasion de nos produits afin de contribuer à la réduction des émissions de particules

En 2025, l'indicateur de performance d'abrasion confirme une amélioration continue de la durabilité des produits du Groupe, traduisant la priorité donnée à la réduction des émissions de particules liées à l'usage des pneumatiques.

Les progrès observés reposent principalement sur :

- l'intégration de nouvelles technologies de matériaux et de sculptures, visant à limiter l'usure des pneus tout en préservant les niveaux de sécurité et de performance ;
- la montée en puissance des nouvelles générations de produits sur les segments Automobile, Poids lourd et Spécialités ;
- une démarche d'écoconception renforcée, intégrant la performance d'abrasion dès les phases amont de développement.

Ces avancées permettent au Groupe de progresser de manière régulière vers son ambition 2030, tout en contribuant concrètement à la réduction de l'empreinte environnementale liée à l'usage des produits.

Atteindre 100 % de matériaux renouvelables et recyclés

Le taux de matériaux renouvelables et recyclés atteint 32 % en 2025, en hausse de 1 point par rapport à 2024.

Cette progression est principalement liée à l'augmentation de l'utilisation de matériaux renouvelables et recyclés hors caoutchouc naturel.

Le Groupe confirme sa confiance dans l'atteinte de l'objectif de 40 % en 2030, grâce à la poursuite des investissements et à la sécurisation des filières d'approvisionnement.

Faits marquants

Corporate

- Le Groupe annonce les projets d'acquisition de Cooley Group et Tex Tech Industries, deux leaders des tissus enduits et textiles techniques, afin de renforcer son activité *Polymer Composite Solutions*. Ces opérations, financées par la trésorerie disponible, devraient être finalisées au premier semestre 2026 et entraîner une hausse d'environ 20 % du chiffre d'affaires de cette activité, qui fera l'objet d'un reporting dédié à partir de 2026. Cette stratégie s'inscrit dans le plan « Michelin in Motion 2030 » pour accélérer la croissance sur des marchés à forte valeur ajoutée.
- Suite aux plans de rachat d'actions déployés en 2025, le Groupe a procédé le 30 décembre 2025 à l'annulation de 22 919 400 actions auto-détenues, soit 3,23 % du capital.
- Au cœur de Clermont-Ferrand, le Groupe déploie le "Michelin Innovation Park – Cataroux" sur 42 hectares du site historique de Cataroux, dédié à l'innovation durable et collaborative. Parmi ses composantes, le Quartier des Pistes transformera les mythiques pistes d'essais en un espace ouvert à tous, mêlant culture, loisirs et innovation. Ce projet d'envergure illustre la volonté du Groupe de préserver son patrimoine industriel tout en dynamisant l'attractivité du territoire.
- Le Groupe célèbre 25 ans de présence dans l'univers du gaming, marqués par des partenariats emblématiques tels que Gran Turismo, où Michelin est fournisseur officiel de pneus et partenaire technique depuis 2019, et son engagement dans l'e-sport, notamment au sein du championnat IMSA Esports Global Championship.
- Le plan d'actionnariat salarié BIB'Action 2025 confirme l'ambition du Groupe de faire de ses collaborateurs des actionnaires clés. Déployé dans 44 pays et accessible à plus de 115 000 salariés, il a rencontré un succès remarquable avec un taux de souscription de 51 %. Cette forte adhésion illustre l'engagement des équipes et leur confiance dans la stratégie du Groupe.
- La cession des activités pneus bias et chenilles pour équipements compacts destinés au marché de la Construction, annoncée en décembre 2024, est finalisée. Cette vente concerne deux usines au Sri Lanka et la marque Camso (après trois ans de licence). Le Groupe maintient son offre radiale et recentre ses efforts sur les segments à forte valeur.
- Les agences Scope Ratings et Moody's confirment leur notation de crédit à long terme de Michelin, à « A » et « A2 » respectivement, avec une perspective stable. Ces notations reflètent la solidité financière et la confiance dans la performance future du Groupe, elles font suite au relèvement effectué par Fitch et Standard & Poor's au premier trimestre, à « A / Stable » également.
- Michelin a été reconnu comme l'une des 100 entreprises les plus innovantes au monde par Clarivate, société spécialisée dans les domaines de la propriété intellectuelle et de la production de connaissances scientifiques, reconnaissant ainsi l'impact de ses 6 000 collaborateurs en R&D. Depuis plus de 130 ans, l'innovation fait partie de l'ADN de Michelin, contribuant au progrès humain et à un monde durable.
- En Amérique du Nord, la co-entreprise TBC Corporation a cédé son réseau de franchise Midas à Mavis Tire Express Service Corp. Cette opération permet à TBC de se concentrer sur ses activités cœur et de renforcer leur croissance. La transaction aura un impact favorable d'environ 200 millions de dollars US sur le résultat net du Groupe Michelin en 2025.

- Michelin reste la marque de pneus la plus valorisée et la plus puissante au monde : selon Brand Finance 2025, la valeur de marque progresse à 8,8 milliards de dollars et Michelin se classe dans le top 10 mondial des marques les plus puissantes en B2B, au 15ème rang tous secteurs d'activité confondus.
- Lors de l'Assemblée générale 2025 du Groupe tenue à Clermont Ferrand en présence de près de 1000 actionnaires, l'ensemble des résolutions a été approuvé, dont un dividende porté à 1,38 € par action. Florent Menegaux a réaffirmé la pertinence et la poursuite de la stratégie « Michelin in Motion 2030 ».
- Michelin annonce la fermeture progressive de ses sites de Querétaro (Mexique) et de Guarulhos (Brésil) d'ici fin 2025. Ces décisions répondent à l'évolution du marché des pneumatiques et à une surcapacité liée à l'afflux de produits à bas prix. Le Groupe accompagnera individuellement les 830 salariés concernés, en concertation avec les partenaires sociaux. Michelin réaffirme son engagement durable dans ces deux pays, où ses autres activités se poursuivent.
- Michelin publie son tout premier rapport de durabilité, marquant une étape clé dans sa stratégie "Tout durable". Conformément à la directive CSRD de l'UE, ce rapport détaille les engagements du Groupe en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance. Il témoigne de la volonté de Michelin de contribuer activement à un avenir plus durable et transparent.
- Publication du deuxième Rapport de transparence fiscale, illustrant un engagement renforcé en matière de responsabilité fiscale. Le document détaille la politique fiscale appliquée et les contributions réalisées à l'échelle mondiale. Il intègre les évolutions réglementaires récentes, notamment concernant les prix de transfert, le taux d'impôt minimum de 15 %, les douanes et l'export control.

People

- Le taux d'engagement des employés du groupe Michelin atteint 84 % en 2025, témoignant d'un haut niveau de confiance envers l'entreprise. Ce résultat illustre la solidité du lien entre le Groupe et ses équipes, dans un contexte économique et social exigeant.
- À la suite de l'évaluation menée par l'ONG internationale Fair Wage Network, Michelin voit sa certification de « Global Living Wage Employer » renouvelée pour 2025 & 2026. Cette distinction confirme l'engagement du Groupe en faveur de politiques salariales équitables, assurant à l'ensemble de ses employés un « salaire décent » dans plus de 60 pays.
- Après l'annonce fin 2024 de la fermeture des sites Michelin de Cholet et Vannes, un accord sur les mesures d'accompagnement social a été signé par les organisations syndicales représentatives des salariés, incluant la mobilité interne ou externe, et les fins de carrière. Parallèlement, la recherche de repreneurs, menée par Michelin Développement, a attiré de nombreuses entreprises intéressées par une implantation sur ces sites, offrant ainsi des opportunités aux salariés. Enfin, Michelin et l'État ont conclu deux accords de revitalisation des zones d'emploi de Cholet et Vannes, visant à recréer un nombre d'emplois équivalent à ceux perdus à la suite de la fermeture des deux sites.
- 13 entreprises internationales françaises, dont Michelin, unissent leurs forces et créent la coalition "Engage & Care Corporate Coalition" visant à promouvoir des conditions de vie et de travail justes et décentes pour leurs employés, et ainsi favoriser la justice sociale dans le monde entier.

Planète

- Alors que le Parlement européen a voté le report d'un an de l'application du règlement EUDR, Michelin maintient sa politique d'approvisionnement en caoutchouc naturel sans déforestation déjà déployée depuis 2015.
- Ecovadis a attribué une médaille d'or à Michelin pour son engagement et ses progrès continus dans son approche "Tout durable". Michelin obtient un score ESG global de 84/100, en hausse de 5 points par rapport à 2024. Les quatre domaines évalués sont en progression : « Achats durables », « Environnement », « Ethique » et « Social et droits humains. »
- Le plan de vigilance du Groupe a été récompensé par le Transparency Award Ethics & Compliance, qui distingue les entreprises du SBF 120. Ce prix illustre l'engagement de longue date de Michelin pour la maîtrise des risques liés aux droits humains, à la santé, à la sécurité et à l'environnement, dans ses opérations comme dans sa chaîne d'approvisionnement.
- Le Carbon Disclosure Project (CDP) a confirmé la note maximale "A" à Michelin pour sa stratégie et ses actions en faveur du climat. Cette reconnaissance traduit l'engagement remarquable et constant des équipes dans le plan de décarbonation du Groupe, ainsi que le plan d'adaptation au risque climatique.
- Michelin démarre ses activités de recyclage de pneus miniers dans son usine basée au Chili, dans la région d'Antofagasta. Une fois collectés, les pneus usés sont déchiquetés, broyés et transformés en une matière première utilisable à nouveau dans la fabrication de pneus neufs ainsi que d'autres produits. Une nouvelle preuve de la démarche du Groupe en matière de recyclage des pneus en fin de vie et de circularité.
- Michelin a inauguré une nouvelle collaboration avec le CNRS et trois universités françaises pour développer la production d'hydrogène décarbonée, à partir d'eau. Il s'agit du troisième laboratoire commun entre Michelin et le CNRS dédié au déploiement de technologies de production d'hydrogène vert.
- Pour la quatrième année consécutive, Michelin a été classé premier parmi les fabricants de pneus dans l'évaluation du secteur du caoutchouc naturel par SPOTT, plateforme en ligne qui évalue les pratiques ESG des producteurs, transformateurs et négociants de matières premières, avec un score supérieur à 80 %. Le Groupe se distingue également en étant le seul fabricant de pneus à prouver que sa chaîne d'approvisionnement est exempte de déforestation.
- Michelin annonce la construction du premier démonstrateur industriel mondial de 5-HMF (BioImpulseHydroxyméthylfurfural) biosourcé, une molécule clé pour remplacer des composants fossiles dans de nombreux secteurs industriels. L'unité, située en France, affichera une capacité de 3 000 tonnes par an dès 2026. Ce projet marque une étape majeure dans l'industrialisation des solutions développées par Michelin ResiCare et illustre la capacité d'innovation de rupture du Groupe et son ambition à développer l'usage de matériaux renouvelables ou recyclés.
- Michelin illustre son engagement en matière de développement durable en décarbonant son usine d'Olsztyn (Pologne), passée du charbon au gaz naturel. Cette transition a permis de réduire de plus de 90 % les émissions de CO₂ du site grâce à des équipements modernes. Elle s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant zéro émission nette à l'horizon 2050, avec un objectif intermédiaire de -47,2 % d'ici 2030.
- Michelin arrive en tête d'une vaste étude indépendante menée par l'ADAC, principal automobile-club allemand comptant 22 millions d'adhérents. L'analyse de 160 modèles de pneus été, hiver et toutes saisons, évalués selon leur usure et leur impact environnemental, met en avant la faible abrasion des pneus MICHELIN, dont la performance surpasse de 26 % la moyenne des concurrents premium. Ce résultat illustre l'engagement

« MICHELIN Total Performance » : sécurité, longévité, économies de carburant et impact environnemental réduit, sans compromis.

- Michelin a inauguré dans son usine de Montceau-les-Mines un système Hydraloop permettant de recycler l'eau industrielle et de réduire les prélèvements de 80 %. Ce projet s'inscrit dans l'objectif du Groupe de diminuer ses prélèvements d'eau de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2019. Des projets similaires sont en cours dans d'autres pays touchés par la sécheresse, comme le Mexique ou l'Espagne.
- Michelin Motorsport a lancé avec Enviro un programme de recyclage des pneus de compétition. Ce programme utilise la pyrolyse pour extraire des matières premières comme le noir de carbone et les huiles qui seront réutilisées dans des applications industrielles, y compris de futurs pneus Michelin. L'initiative vise à réduire l'empreinte environnementale et à promouvoir une économie circulaire. Michelin prévoit d'étendre ce dispositif à plusieurs championnats, comme l'IMSA aux États-Unis.
- Le règlement Euro 7 introduit pour la première fois des limites sur les émissions de particules d'usure des pneumatiques. Michelin soutient pleinement cette ambition environnementale. L'entreprise estime qu'une méthode de test exigeante et représentative des conditions réelles est indispensable pour distinguer les pneumatiques les moins émetteurs. Depuis plus de vingt ans, Michelin innove pour réduire les particules d'usure.
- Après six ans de recherche collaborative, le projet BioImpulse confirme la compétitivité des biotechnologies industrielles et ouvre la voie à une nouvelle génération de résines adhésives biosourcées haute performance, exemptes de substances préoccupantes pour la santé humaine. Lancé par Michelin et sa marque ResiCare, le projet BioImpulse a réuni des partenaires publics et privés.
- Le Tire Industry Project (TIP) célèbre ses 20 ans. Le TIP réunit les leaders mondiaux du pneumatique autour d'un engagement commun : comprendre et limiter les impacts de notre industrie sur l'environnement et la santé, grâce à une recherche scientifique indépendante, rigoureuse et partagée. Cette initiative s'impose comme un modèle de coopération sectorielle, élargissant son ambition aux enjeux ESG et à l'action collective pour une mobilité plus durable.
- Lors de son intervention aux Nations-Unies à New York lors de la Climate Week, Florent Menegaux, Président du Pacte Mondial Réseau France, a rappelé l'urgence d'une action collective pour remettre le monde sur la trajectoire de l'Accord de Paris. Il a également souligné les avancées significatives réalisées par Michelin dans la réduction de ses émissions de CO₂ depuis 2019, rappelant que la transition écologique repose sur la capacité à articuler de manière équilibrée innovation technologique et progrès social.

Activités business

- À l'occasion du salon Solutrans 2025 destiné aux clients et partenaires professionnels du transport, le Groupe a mis en avant une offre différenciante (pneumatiques, solutions connectées, application communautaire dédiée) et s'affirme plus que jamais comme un acteur clé de la mobilité durable des flottes.
- Le Guide MICHELIN étend son expertise de recommandation et lance sa nouvelle distinction dans l'univers du vin. La Grappe MICHELIN (1, 2 et 3 Grappes) distinguera progressivement les domaines viticoles dans différentes régions du monde. En 2026, elle écrira son premier chapitre au cœur de deux terroirs mythiques : le Bordelais et la Bourgogne.
- « Autour de la Terre en moins de 8 jours » : Michelin et Mercedes-AMG ont établi un record d'endurance en parcourant 40 075 km à 300 km/h avec le concept électrique AMG GT XX et

les nouveaux pneus MICHELIN Pilot Sport 5 Energy. Ces pneus innovants, dotés d'une architecture bi-gommes et de puces RFID, seront commercialisés en 2026. Ce partenariat illustre l'engagement des deux marques pour une mobilité durable et haute performance.

- Michelin intègre son aile vélique WISAMO au concept de yacht « AQUA », projet 100 % français porté par Michelin, NOVEM Nautical Design et JFA Yachts, incarnant une vision durable et innovante du yachting. Un pas concret vers une mobilité maritime décarbonée.
- Les 6 Heures de Fuji 2025 marquent une étape historique : la 100ème course du championnat du monde d'Endurance FIA WEC. Partenaire depuis la 1ère édition, Michelin a démontré un engagement sans faille qui symbolise l'ADN de la marque : performance qui dure, innovation constante et responsabilité environnementale.
- Truckfly by Michelin innove et lance un GPS spécifiquement conçu pour simplifier le quotidien des conducteurs de poids lourds, une première sur le marché. Véritable levier stratégique, cette application permet aux entreprises de transport de renforcer la sécurité, d'optimiser leur efficacité opérationnelle et améliorer leur attractivité.
- Michelin innove et dévoile sa nouvelle génération de pneumatiques poids lourds à usage régional et urbain et démontre ainsi son savoir-faire technologique. La nouvelle gamme MICHELIN X® MULTI Z2 & D2 en 19.5" apporte un haut niveau de sécurité et de polyvalence, quelles que soient les zones de circulation, les conditions climatiques ou saisonnières.
- Le Guide MICHELIN, qui fête ses 125 ans cette année, a organisé un événement media pour partager son histoire, sa stratégie et ses ambitions. Un événement au cours duquel Michelin a également révélé sa toute première sélection mondiale des Clefs MICHELIN. Devenu un média global de l'art de vivre, le Guide MICHELIN confirme son rôle de référence mondiale de la gastronomie et de l'hospitalité.
- Michelin prolonge jusqu'en 2035 son partenariat avec l'IMSA (International Motor Sports Association), organisateur de référence des championnats d'endurance aux États-Unis, en tant que fournisseur exclusif de pneus pour les principales compétitions d'endurance américaines dont les emblématiques « 24 Heures de Daytona » ou « 12 Heures de Sebring ». Ces compétitions offrent à Michelin un terrain idéal pour tester ses innovations dans des conditions extrêmes et accélérer leur transfert vers les pneus de série.
- Dix ans après le lancement du MICHELIN CrossClimate qui a mené à l'émergence d'un marché européen des pneus toutes saisons, le Groupe lance la troisième génération de cette gamme. Il innove également en lançant MICHELIN CrossClimate 3 Sport, premier pneu toutes saisons dédié aux voitures sportives, et déjà homologué sur la nouvelle Alpine 390.
- Michelin lance la gamme MICHELIN Primacy 5 et renforce son avance technologique. Avec une longévité en hausse de 18 %, tout en maintenant une sécurité élevée sur sol mouillé, ce pneu réduit le bruit et améliore l'efficacité énergétique de 5 % par rapport à son prédécesseur. Avec un impact environnemental réduit de 6 %, il s'aligne parfaitement avec la stratégie « Tout Durable » de Michelin.
- Les nouveaux MICHELIN X-CRANE 2 et X-Works Z2 & D2 répondent aux défis des secteurs du levage, de la construction et des déchets. Ils offrent plus de charge, plus de longévité et moins de consommation de carburant. Avec ces deux lancements, Michelin renforce son engagement pour une mobilité durable.
- Michelin enrichit son offre de rechapage des pneumatiques poids lourds avec REMIX® 2, proposant un second rechapage premium à chaud pour la gamme MICHELIN X-MULTI. Les pneus REMIX® 2 de Michelin offrent une durée de vie proche de celle des pneus neufs, avec une adhérence, une motricité et une sécurité préservées.

- Michelin lance le pneu MICHELIN City Touring, idéal pour les vélos urbains et les balades du week-end. Polyvalent sur asphalté et chemins, il offre une sécurité accrue sur sol mouillé et une meilleure protection contre les crevaisons, tout en bénéficiant d'un poids réduit de 31 %.
- Michelin signe un premier contrat commercial pour l'aile WISAMO, qui répond aux enjeux de décarbonation du transport, afin d'équiper un nouveau patrouilleur de la Direction des Affaires Maritimes de la Pêche et de l'Aquaculture française (DGAMPA), et de combiner de façon inédite propulsion hybride et assistance vélique.
- Michelin devient fournisseur exclusif du Championnat du Monde FIM Superbike de 2027 à 2031. Ce partenariat stratégique renforce sa présence en compétition moto, après des années d'expérience en MotoGP et MotoE, et déploie sa puissance d'innovation à des machines plus proches des motos de série.
- Le Guide MICHELIN a célébré à Metz l'excellence de la gastronomie française et le 125ème anniversaire de son célèbre livre rouge, référence mondiale offrant des expériences inoubliables dans des restaurants et hôtels exceptionnels.
- Après avoir révélé les sélections des Clefs MICHELIN dans de nombreux pays comme la France, la Grèce ou encore les États-Unis, le Canada ou le Japon, le Guide MICHELIN met à l'honneur le Portugal. À l'image des Étoiles MICHELIN pour la gastronomie, les Clefs distinguent désormais les hôtels offrant les expériences de séjour les plus remarquables.
- Le Guide MICHELIN poursuit son expansion à l'international avec de nouvelles sélections, notamment en Chine avec le nouveau Guide Jiangsu et en Grèce avec une première sélection des Clefs, en attendant la publication à venir du Guide MICHELIN Tchèque.
- Pour la première fois, les distinctions du Guide MICHELIN sont intégrées à Apple Maps aux États-Unis, facilitant l'accès aux établissements d'exception. Cette première mondiale marque le début d'une expansion planétaire, affirmant l'ambition du Guide MICHELIN de devenir la référence indépendante en matière de réservation gastronomique et hôtelière.

La liste complète des Faits marquants est disponible sur le site Internet du Groupe [michelin.com](https://www.michelin.com)

Dispositif de communication

Les résultats au 31 décembre 2025 seront commentés aux analystes et investisseurs lors d'une conférence live en anglais, simultanément traduite en français ce jour (11 février 2026) à **18h30** heure de Paris. La conférence et toute information financière sont à retrouver sur le site [michelin.com](https://www.michelin.com).

Calendrier

- | | |
|-------------------|---|
| • 29 avril 2026 | Information trimestrielle au 31 mars 2026 |
| • 22 mai 2026 | Assemblée générale mixte |
| • 26 mai 2026 | Détachement du coupon |
| • 28 mai 2026 | Mise en paiement du dividende |
| • 27 juillet 2026 | Résultats premier semestre 2026 |
| • 20 octobre 2026 | Information trimestrielle au 30 septembre 2026 |

AVERTISSEMENT

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