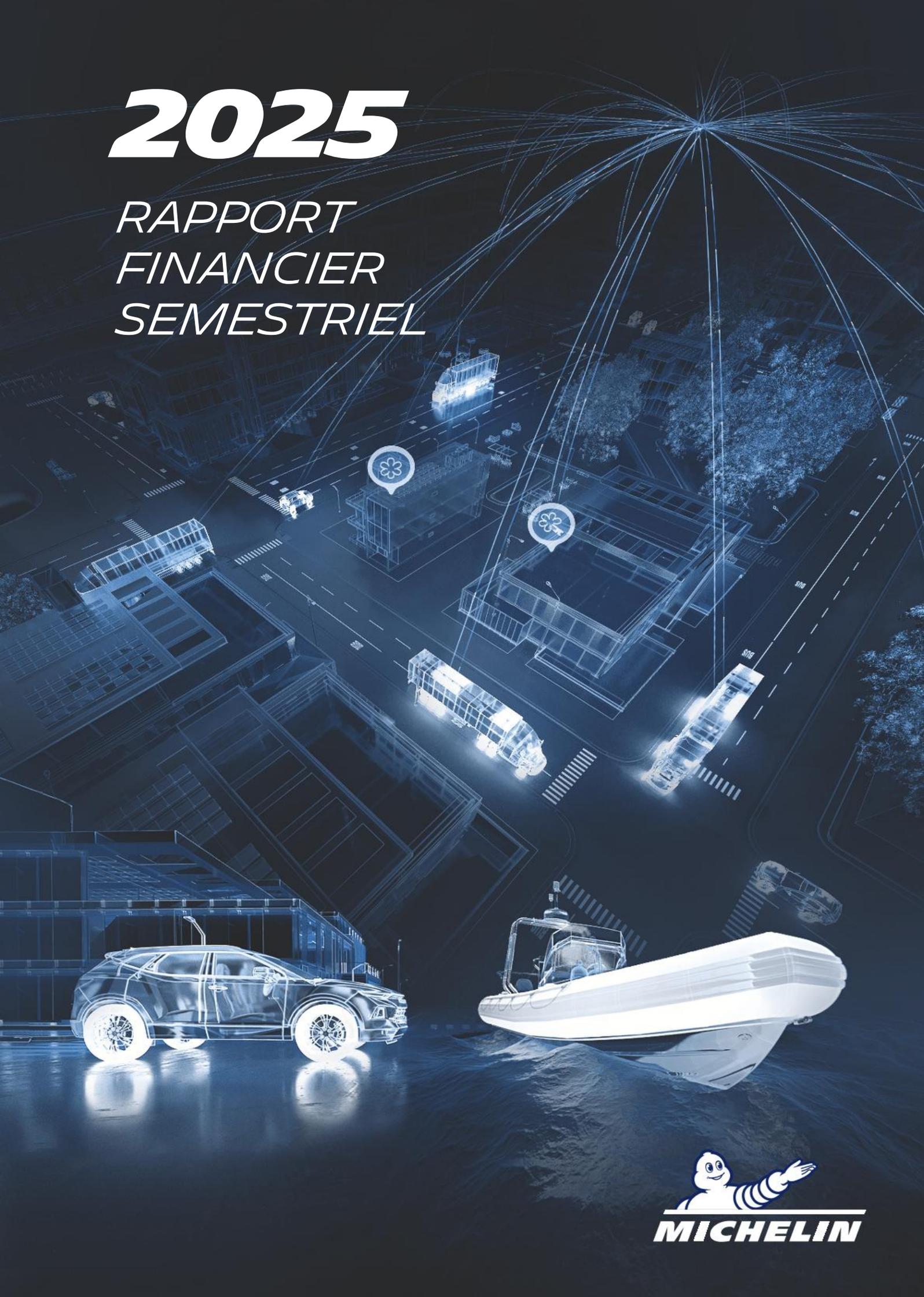


2025

*RAPPORT
FINANCIER
SEMESTRIEL*





SOMMAIRE

01	RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITÉ 2025	5
02	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS	41
03	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	67
04	ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE	71



RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITÉ 2025

1.1	Évolution des marchés	6	1.4.6	Titres mis en équivalence	26
1.1.1	Marchés des pneumatiques Tourisme camionnette et Deux-Roues	6	1.4.7	Impôts différés	26
1.1.2	Marchés des pneumatiques Poids lourd	9	1.4.8	Besoin en fonds de roulement opérationnel	27
1.1.3	Marchés des pneumatiques de Spécialités et Polymer Composite Solutions	11	1.4.9	Trésorerie	27
1.2	Évolution des ventes	12	1.4.10	Capitaux propres	27
1.2.1	Évolution des ventes par secteur opérationnel	13	1.4.11	Endettement net	28
1.2.2	Principales variations monétaires	16	1.4.12	Provisions et autres passifs	29
1.2.3	Évolution des ventes par zone géographique	16	1.4.13	Avantages du personnel	29
1.3	Commentaires sur le compte de résultat consolidé	17	1.5	Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés	30
1.3.1	Analyse du résultat opérationnel des secteurs	18	1.5.1	Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	30
1.3.2	Résultat opérationnel des secteurs par segment de reporting	19	1.5.2	Investissements non financiers	30
1.3.3	Autres éléments du compte de résultat	21	1.5.3	Cash flow libre	31
1.4	Commentaires sur le bilan consolidé	25	1.6	Perspectives 2025	32
1.4.1	Goodwill	26	1.7	Parties liées	32
1.4.2	Immobilisations incorporelles	26	1.8	Gestion des risques	32
1.4.3	Immobilisations corporelles	26	1.9	Chiffres clés et données consolidées	33
1.4.4	Droits d'utilisation des actifs de location	26	1.10	Données boursières	34
1.4.5	Actifs financiers et autres actifs à long terme	26	1.10.1	L'action Michelin	34
			1.10.2	Données boursières détaillées	35
			1.10.3	Données par action	35
			1.10.4	Le capital et l'actionnariat	36
			1.11	Faits marquants	37

1.1 ÉVOLUTION DES MARCHÉS

Sur le premier semestre de 2025, les marchés sur lesquels opère le Groupe sont restés globalement stables mais en affichant de forts contrastes selon les régions ou segments d'activité.

Sur les segments des pneumatiques Tourisme camionnette et Poids lourds (hors Chine), les marchés ont crû très légèrement, respectivement +2 % et +1 % par rapport au premier semestre de 2024. Cette évolution masque une Première monte encore orientée à la baisse, tandis que le Remplacement se montre plus résilient, et tiré dans certaines régions par de forts afflux de pneumatiques importés.

Au sein des pneumatiques de Spécialités, les marchés sont toujours pénalisés par le recul significatif de la Première monte sur les segments Agricole, Manutention et Infrastructure. En revanche, ils affichent une croissance solide dans le Minier et l'Aéronautique.

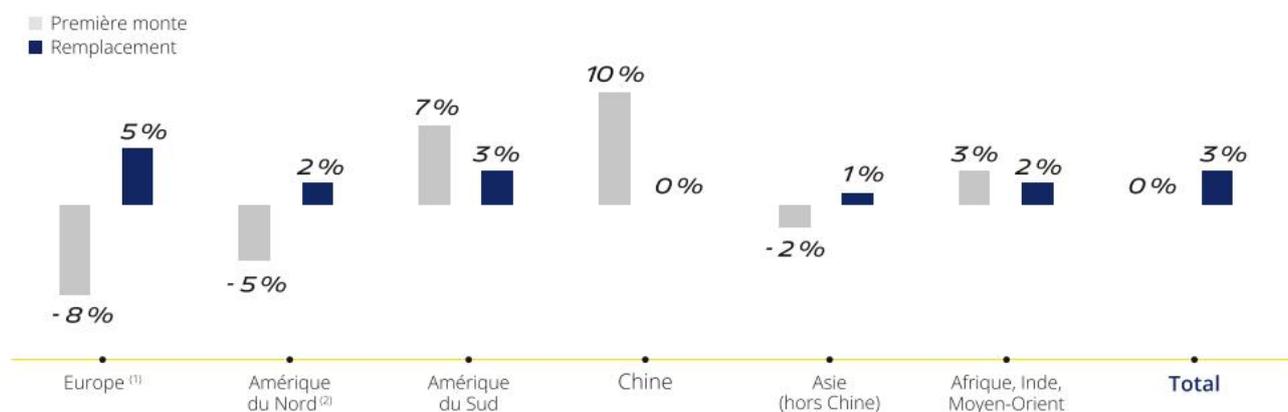
En dépit des nombreuses incertitudes économiques, le marché des *Polymer Composite Solutions* se montre globalement résilient sur le semestre, après une année 2024 marquée par un ralentissement de l'activité.

Méthodologie : Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs et aux constructeurs de véhicules) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens non-membres de ces associations professionnelles. Ces estimations proviennent pour l'essentiel des statistiques import-export et portent sur le nombre de pneumatiques vendus. Elles sont régulièrement affinées et peuvent donc faire l'objet de mises à jour après leur première publication.

1.1.1 MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE ET DEUX-ROUES

Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, est en croissance de 2 % sur le premier semestre de 2025, dont +0 % en Première monte et +3 % en Remplacement.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2025 PAR RAPPORT À 2024



(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

1.1.1 a) Tourisme Camionnette - Première monte

En **Première monte**, la demande mondiale est globalement stable (+0 %) par rapport à fin juin 2024. Elle se caractérise d'une part par un net recul en Europe et en Amérique du Nord : dans ces régions les nombreuses incertitudes économiques et réglementaires pèsent sur le pouvoir d'achat et sur la consommation des ménages. D'autre part, la demande est très dynamique en Chine, soutenue par un programme de subventions publiques encourageant l'achat de véhicules neufs et par un nombre de voitures exportées croissant.

Marchés Tourisme camionnette Première monte (en millions de pneus)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	1 ^{er} semestre 2025/2024	2 ^e trimestre 2025/2024	1 ^{er} trimestre 2025/2024
Europe ⁽¹⁾	37,8	41,3	- 8 %	- 5 %	- 11 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	36,5	38,6	- 5 %	- 5 %	- 6 %
Amérique du Sud	7,0	6,6	+ 7 %	+ 9 %	+4 %
Chine	66,1	60,3	+ 10 %	+ 7 %	+ 13 %
Asie hors Chine	34,5	35,3	- 2 %	- 4 %	- 1 %
Afrique Inde Moyen-Orient	19,3	18,7	+ 3 %	+ 4 %	+ 2 %
TOTAL	201,3	200,8	0 %	0 %	0 %

(1) Y compris Turquie.
(2) Y compris Amérique centrale.
Estimations Michelin.

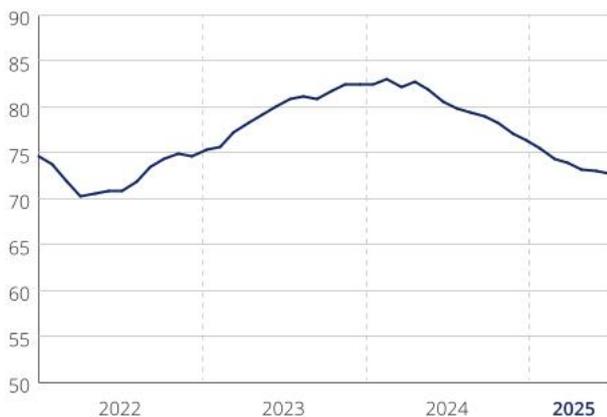
En **Europe**, le marché est en baisse de 8 % sur le semestre, avec un recul plus marqué au premier trimestre (- 11 %) qu'au deuxième (- 5 %). Les ventes de véhicules neufs sont impactées par les contraintes de pouvoir d'achat ainsi que par des incertitudes réglementaires qui retardent les décisions d'achat des consommateurs.

En **Amérique du Nord** aussi le marché est en baisse significative (- 5 %), avec deux trimestres équilibrés. Les turbulences générées par les risques de tarifs douaniers élevés ont nettement freiné l'activité des constructeurs sur la période. Par ailleurs la transition vers les véhicules électriques ou hybrides a ralenti.

En **Chine**, la demande progresse de 10 %, en réaction au programme de subventions publiques encourageant l'achat de véhicules neufs établi en 2024, avec toutefois un ralentissement de la tendance au deuxième trimestre. Les exports de véhicules demeurent également dynamiques. Par ailleurs, la moitié des ventes sur le semestre concernaient des véhicules électriques ou hybrides, confirmant la nette avance de la Chine dans la transition vers les voitures à énergie nouvelle.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

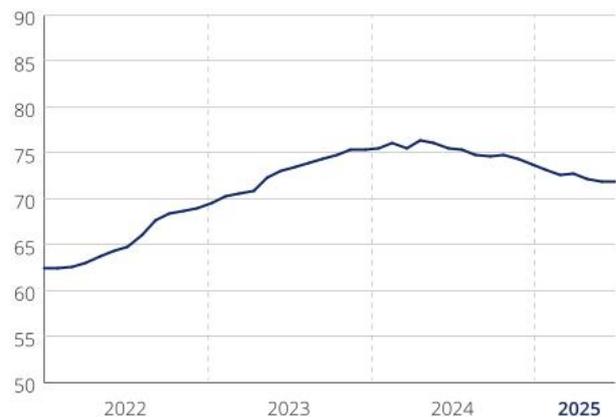
(en millions de pneus - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

1.1.1 b) Tourisme Camionnette - Remplacement

En **Remplacement**, la demande mondiale est en hausse de 3 % par rapport au premier semestre de 2024. Si la demande intérieure chinoise a été relativement atone sur la période, les autres marchés ont affiché leur résilience et ont été pour certains impactés par de forts imports de pneumatiques à bas coût.

Marchés Tourisme camionnette Remplacement (en millions de pneus)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	1 ^{er} semestre 2025/2024	2 ^e trimestre 2025/2024	1 ^{er} trimestre 2025/2024
Europe ⁽¹⁾	205,6	195,5	+ 5 %	0 %	+ 10 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	156,5	154,1	+ 2 %	+ 2 %	+ 1 %
Amérique du Sud	42,3	41,2	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %
Chine	82,3	82,5	0 %	+ 1 %	- 1 %
Asie (hors Chine)	67,2	66,7	+ 1 %	+ 1 %	0 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	57,3	56,0	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %
TOTAL	611,2	596,0	+ 3 %	+ 1 %	+ 4 %

(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, la demande *sell-in* est en hausse de 5 % sur le semestre. Ce dynamisme s'explique notamment par l'effet ricochet de la relative faiblesse de la Première monte, ainsi que par un afflux de pneumatiques importés d'Asie, dans un contexte réglementaire incertain. En outre, le premier trimestre a bénéficié d'une solide demande de pneumatiques Hiver.

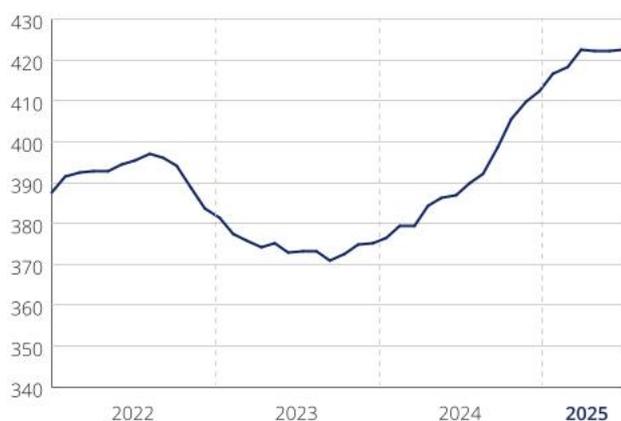
En **Amérique du Nord**, le marché *sell-in* augmente de 2 % par rapport au premier semestre 2024. La demande est tirée

principalement par le marché d'imports *non pool*, dans un contexte de forte incertitude entourant l'évolution de la politique douanière des États-Unis depuis la fin de l'année 2024.

En **Chine**, le marché est stable sur le semestre (-0 %), dans un contexte économique morose, pénalisé notamment par une faible demande intérieure.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

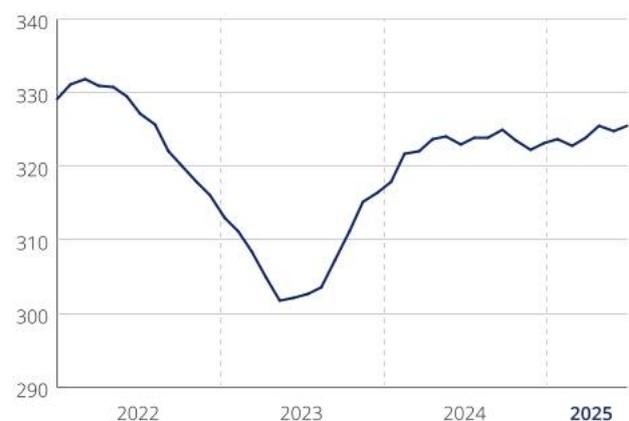
(en millions de pneus - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

1.1.1 c) Deux-Roues

Le marché du segment Moto est orienté à la hausse sur le premier semestre, porté notamment par le dynamisme de la Chine et de l'Europe. De manière générale, cette croissance s'inscrit dans la poursuite du rebond entamé en cours d'année dernière, après la crise importante du secteur observée en 2023.

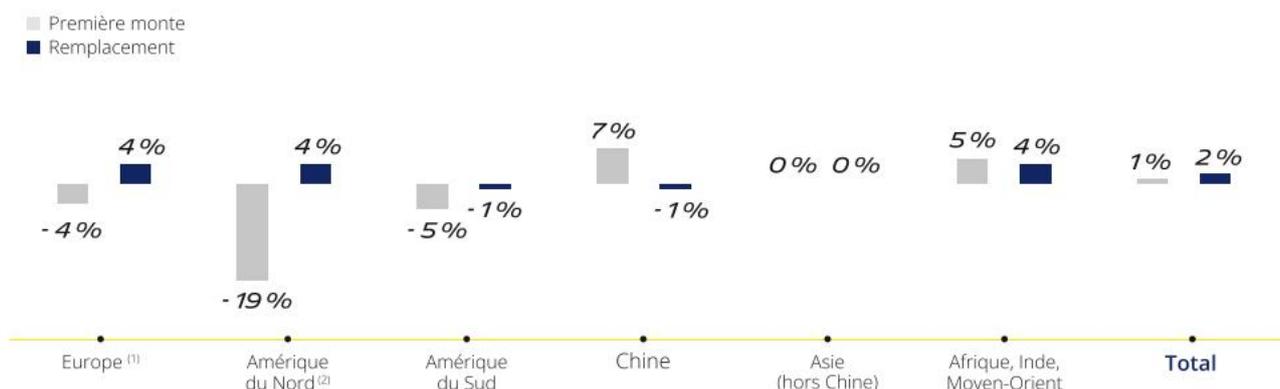
Le marché du Vélo reste fragile, pénalisé par les difficultés économiques rencontrées par de nombreux constructeurs apparus en aval de la crise sanitaire Covid, qui font face à une surcapacité de l'industrie.

1.1.2 MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD

Le marché mondial *sell-in* des pneumatiques pour Poids lourd (hors Chine) est en hausse de 1 % par rapport au premier semestre de 2024.

En Chine, où la présence du Groupe est marginale, les marchés affichent une progression de 2 % sur le semestre, dont +7 % en Première monte, tirée par l'export, et -1 % en Remplacement.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2025 PAR RAPPORT À 2024



(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

1.1.2 a) Première monte

En Première monte, le **marché mondial hors Chine** est en retrait de 5 % sur le semestre, avec l'Europe et l'Amérique du Nord en baisse mais s'inscrivant dans des dynamiques opposées.

Marchés Poids lourd Première monte (en millions de pneus)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	1 ^{er} semestre 2025/2024	2 ^e trimestre 2025/2024	1 ^{er} trimestre 2025/2024
Europe ⁽¹⁾	3,1	3,3	- 4 %	+ 4 %	- 12 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	2,6	3,1	- 19 %	- 23 %	- 14 %
Amérique du Sud	1,1	1,1	- 5 %	- 8 %	- 1 %
Asie (hors Chine)	2,1	2,1	0 %	0 %	0 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	3,2	3,0	+ 5 %	+ 9 %	+ 2 %
TOTAL (HORS CHINE)	12,1	12,7	- 5 %	- 3 %	- 6 %
Chine	11,7	10,9	+ 7 %	+ 7 %	+ 7 %
TOTAL	23,8	23,6	+ 1 %	+ 1 %	0 %

(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, la demande est en baisse de 4 % par rapport au premier semestre de 2024. Le premier trimestre s'est inscrit dans la continuité de la fin de l'année précédente, finalisant un processus de normalisation de la demande. Sur une base de référence relativement basse, le deuxième trimestre marque une inflexion positive du marché.

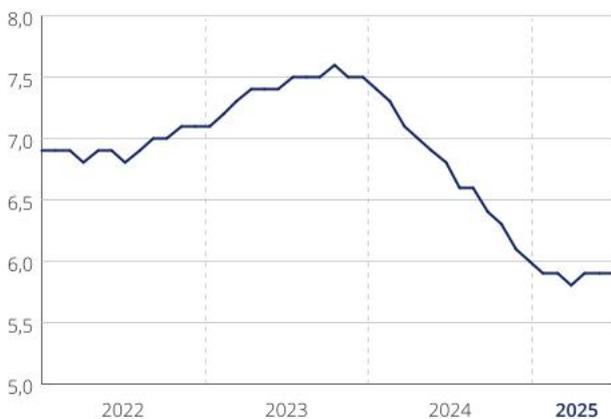
En **Amérique du Nord et centrale**, le marché est en recul très significatif (- 19 %) et, contrairement à l'Europe, s'inscrit dans une dynamique négative avec un deuxième trimestre plus défavorable que le premier. Les nombreuses incertitudes

politiques (remise en cause de réglementations environnementales) et économiques (tarifs douaniers, risques d'inflation et/ou de récession) incitent les flottes à retarder leurs investissements dans de nouveaux véhicules.

En **Amérique du Sud**, la demande est en baisse de 5 % sur le semestre. La situation économique du Brésil, pénalisée par des taux d'intérêt élevés et la forte dévaluation du real, ainsi que le ralentissement de la demande de remorques pèsent sur l'activité des constructeurs locaux.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE

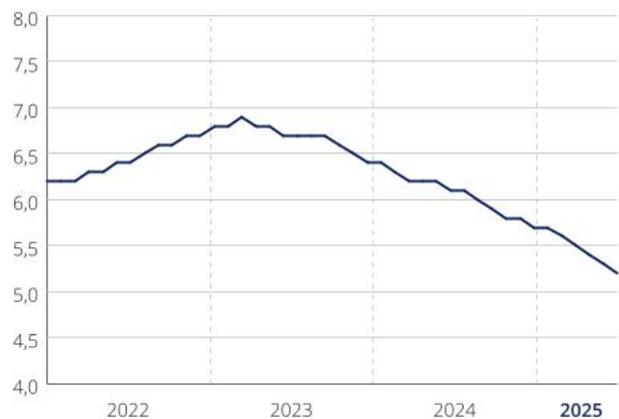
(en millions de pneus neufs - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

1.1.2 b) Remplacement

En Remplacement, le **marché mondial sell-in** hors Chine s'inscrit en hausse de 2 % sur le semestre.

Marchés Poids lourd Remplacement (en millions de pneus)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	1 ^{er} semestre 2025/2024	2 ^e trimestre 2025/2024	1 ^{er} trimestre 2025/2024
Europe ⁽¹⁾	12,6	12,1	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	16,8	16,2	+ 4 %	+ 9 %	- 2 %
Amérique du Sud	8,4	8,4	- 1 %	- 5 %	+ 4 %
Asie (hors Chine)	9,9	9,9	0 %	0 %	0 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	15,5	14,9	+ 4 %	+ 5 %	+ 2 %
TOTAL (HORS CHINE)	63,1	61,6	+ 2 %	+ 4 %	+ 1 %
Chine	18,8	19,1	- 1 %	- 3 %	+ 1 %
TOTAL	82,0	80,7	+ 2 %	+ 2 %	+ 1 %

(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, la demande *sell-in* est en hausse de 4 % par rapport au premier semestre de 2024. Alors que l'activité de transport est globalement stable par rapport à l'année précédente, la hausse de la demande reflète surtout une augmentation des imports de pneumatiques asiatiques, dans un contexte d'euro fort, de coûts maritimes contenus et d'anticipation de mesures *anti-dumping* à l'encontre de certains manufacturiers chinois.

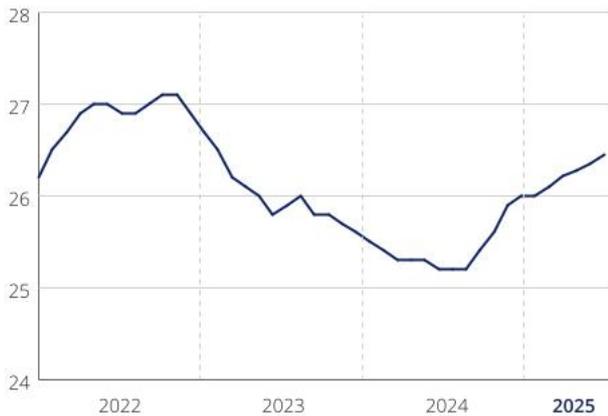
En **Amérique du Nord**, le marché affiche également une hausse de 4 %. Ici aussi les incertitudes liées aux droits de douane ont fait gonfler les flux d'importations au cours du premier semestre, avec toutefois un meilleur équilibre *entre pool et non-pool* (la base de comparaison des imports *non-pool* étant relativement élevée).

En **Amérique du Sud**, la demande est en légère baisse (- 1 %), avec un net ralentissement au deuxième trimestre. Si le marché rebondit très positivement en Argentine, sous l'effet notamment

d'une large ouverture aux flux entrants, la situation économique du Brésil pénalise globalement le continent.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN EUROPE

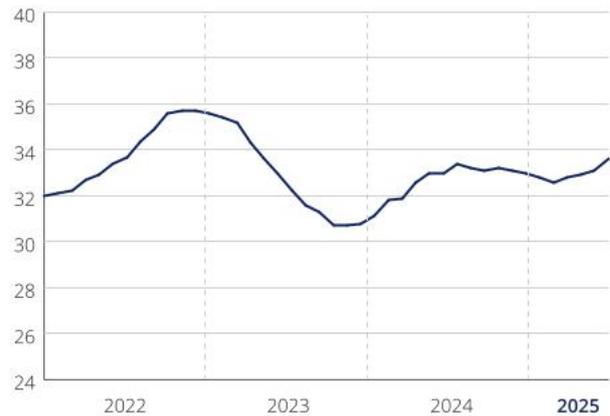
(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

1.1.3 MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS ET POLYMER COMPOSITE SOLUTIONS

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. Dans ce contexte, le marché s'est affiché en légère croissance sur le semestre, avec des opérateurs miniers maintenant un niveau de stock de pneumatiques proche du normatif.

Hors-la-route : dans ces segments où les marchés de Première monte dépassent ceux du Remplacement, les deux canaux évoluent de manière très contrastée.

Les marchés Première monte sont tous largement orientés à la baisse sur le semestre, avec toutefois un ralentissement de la tendance au deuxième trimestre. 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 encore incertaine, en particulier en Amérique du Nord. Le marché de la Construction demeure également pénalisé par un indice de confiance bas, même si là aussi le deuxième trimestre montre quelques signes encourageants pour la fin d'année.

Les marchés du Remplacement sont globalement stables par rapport au premier semestre de 2024. L'Europe se montre résiliente sur tous les marchés, tandis que l'Amérique du Nord affiche un très léger recul sur les segments Infrastructure et

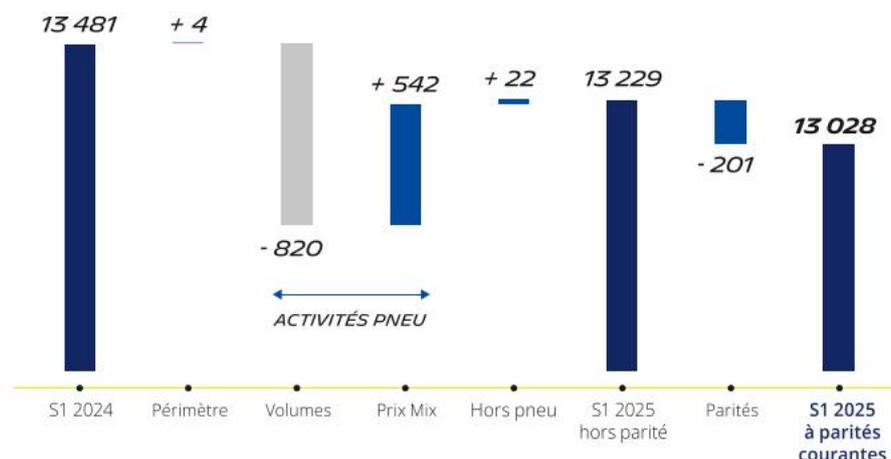
Manutention, mais bénéficie en revanche d'aides gouvernementales qui soutiennent le marché Agricole.

Avion : en dépit des difficultés de livraison rencontrées par les constructeurs aéronautiques, le marché de l'aviation commerciale poursuit sa croissance, tiré par la hausse du nombre de personnes transportées. Cela se traduit par des flottes en augmentation parfois significative, en Inde par exemple.

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, si les indicateurs d'activité demeurent résilients, notamment aux États-Unis, les nombreuses incertitudes économiques et géopolitiques pèsent sur les décisions d'investissement des opérateurs miniers. Les activités de services, critiques pour la maintenance et l'optimisation des installations, sont bien orientées.

Sur les **autres marchés** des *Polymer Composite Solutions* : joints, courroies, tissus et films techniques destinés à des verticales de marché variées, la demande mondiale est globalement stable mais contrastée selon les segments. Les activités industrielles se sont montrées plutôt résilientes sur la période, tandis que celles qui dépendent de la production aéronautique ou maritime ont rencontré des difficultés ponctuelles qui devraient progressivement s'atténuer au second semestre.

1.2 **ÉVOLUTION DES VENTES**

Sur les six premiers mois de l'année 2025, **les ventes** s'élèvent à 13 028 millions € par rapport à 13 481 millions € lors de la même période de 2024, soit une baisse de 3,4 %.

Cette variation s'explique par les facteurs suivants :

- des volumes pneumatiques en retrait de 6,1 %, résultant principalement du ralentissement significatif des activités Première monte sur les 3 segments ;
- un effet prix-mix positif de 4,0 % : l'effet prix favorable (+285 millions €) résulte de l'application à la hausse des clauses dans les contrats indexés, ainsi que d'ajustements de prix locaux passés en 2024 et début 2025; l'effet mix se maintient à un niveau élevé (+ 257 millions €), tiré en premier lieu par l'accroissement de la part des produits à forte valeur

ajoutée dans les ventes, tels que les pneus Tourisme 18 pouces et plus, ainsi que par l'effet favorable du mix marchés, les ventes Remplacement étant plus résilientes que les ventes Première monte ;

- une croissance des ventes liées aux activités hors pneu, tirées principalement par les activités Lifestyle et Solutions connectées qui maintiennent leur dynamique de croissance ;
- un impact fortement négatif (- 1,5 %) des parités monétaires, notamment en raison de la dépréciation de la plupart des devises par rapport à l'euro, avec un fort impact du dollar américain au deuxième trimestre, et du real brésilien ;
- un écart de périmètre mineur, en l'absence d'opérations significatives sur le semestre.

(en millions € et en %)

	1 ^{er} semestre 2025	2 ^e trimestre 2025	1 ^{er} trimestre 2025
VENTES	13 028	6 513	6 515
Variation par rapport à la même période de N-1	- 453	- 326	- 127
Volumes	- 820	- 334	- 486
Prix mix	+ 542	+ 222	+ 320
Parités	- 201	- 244	+ 43
Ecart périmètre	+ 4	+ 3	+ 1
Ventes non pneu	+ 22	+ 27	- 5
Variation par rapport à la même période de N-1	- 3,4 %	- 4,8 %	- 1,9 %
Volumes	- 6,1 %	- 4,9 %	- 7,3 %
Prix mix	+ 4,0 %	+ 3,3 %	+ 4,8 %
Parités	- 1,5 %	- 3,6 %	+ 0,7 %
Ecart périmètre	+ 0,0 %	+ 0,0 %	+ 0,0 %
Ventes non pneu	+ 0,2 %	+ 0,4 %	- 0,1 %

1.2.1 ÉVOLUTION DES VENTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues, et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités comprennent les activités pneumatiques Mines, Hors la route et Avion, ainsi que les *Polymer*

Composite Solutions. Les activités de Solutions Connectées sont essentiellement comprises dans le secteur « Transport routier et distribution associée ».

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	2 ^e trimestre 2025	1 ^{er} trimestre 2025
GROUPE	13 028	6 513	6 515
Variation par rapport à la même période de 2024	- 453	- 326	- 127
Automobile, Deux-roues, et distribution associée	7 112	3 553	3 559
Transport routier et distribution associée	3 007	1 478	1 529
Activités de spécialités et distribution associée	2 909	1 482	1 427
Variation par rapport à la même période de 2024	- 3,4 %	- 4,8 %	- 1,9 %
Automobile et distribution associée	- 0,5 %	- 2,2 %	+ 1,2 %
Transport routier et distribution associée	- 7,0 %	- 10,3 %	- 3,5 %
Activités de spécialités et distribution associée	- 6,1 %	- 4,9 %	- 7,3 %

1.2.1 a) Automobile et distribution associée, Deux-roues – Analyse des ventes

Les ventes du secteur Automobile, Deux-roues et distribution associée s'élèvent à fin juin 2025 à 7 112 millions € contre 7 151 millions € à fin juin 2024, soit une légère baisse de 0,5 %.

Les volumes vendus sont en baisse de 2,5 % sur le semestre, avec un recul plus marqué sur la Première monte, générant un effet mix marché favorable.

Au-delà de cet effet marché, le mix a également été porté par la croissance des ventes sur les segments à plus forte valeur ajoutée tels que les dimensions 18 pouces et plus.

L'effet prix est également soutenu, favorisé par l'application, à la hausse sur la période, des clauses de contrats indexés sur le périmètre de la Première monte, ainsi que par des ajustements de prix favorables sur le périmètre du Remplacement.

L'évolution des parités impacte négativement les ventes du secteur.

En **Première monte**, les volumes de ventes sont en recul significatif sur le semestre dans toutes les régions à l'exception de la Chine.

Sur un marché toujours très hésitant, perturbé par les évolutions réglementaires et les incertitudes liées aux droits de douane, les ventes du Groupe sont également pénalisées par un mix client défavorable, les constructeurs sur lesquels le Groupe est davantage exposé étant plus impactés par la baisse globale de la demande.

En Chine, les ventes du Groupe sont en hausse, à la faveur du plan de soutien à la demande mis en place à l'automne 2024.

Le Groupe poursuit cependant sa stratégie ciblée, priorisant les constructeurs valorisant la performance globale de ses produits.

En **Remplacement**, les ventes en volume sont en retrait par rapport au premier semestre 2024, retrait constitué de deux tendances distinctes :

- les volumes à la marque MICHELIN sont stables, démontrant la solidité du modèle d'affaires et la pertinence du positionnement premium des produits du Groupe ;
- la baisse des volumes vendus provient des marques régionales *Tier 2* et *Tier 3*, davantage pénalisées par l'augmentation des importations en provenance d'Asie, ainsi que, de manière plus conjoncturelle, par l'ajustement de l'accès au marché aux États-Unis.

Le surstock en pneus importés chez certains distributeurs pourrait ainsi ralentir le *sell-in* hiver des marques premium.

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie priorisant la marque MICHELIN et les dimensions 18 pouces et plus, dont la part dans les ventes à la marque MICHELIN a augmenté de quatre points par rapport au premier semestre 2024, pour atteindre 68%. En 19 pouces et plus, la croissance des ventes est à deux chiffres.

En **Europe**, les volumes sont globalement en retrait, avec une baisse plus marquée en Première monte.

Celle-ci est toujours affectée par les difficultés rencontrées par certains constructeurs européens, ainsi que par les incertitudes réglementaires qui retardent la décision des consommateurs de changer de véhicule.

Au Remplacement, les volumes sont en retrait dans un contexte de forte augmentation des imports asiatiques, avec cependant une croissance des ventes à la marque MICHELIN en dimensions 18 pouces et plus.

En **Amérique du Nord**, les volumes sont en baisse significative en Première monte, les contraintes de pouvoir d'achat des consommateurs étant accentuées par les incertitudes liées aux droits de douane qui ralentissent l'activité des constructeurs.

Au Remplacement, les volumes vendus sont en hausse, et le Groupe gagne des parts de marché au sein du segment premium. Le premier semestre a également bénéficié de la bonne dynamique des ventes sur le segment Off-Road à la marque BF GOODRICH, en particulier tirées par le nouveau pneu KO3 lancé en 2024.

En **Chine**, sur un marché tiré par le plan de soutien à la demande lancé en octobre 2024, les ventes sont en hausse et le Groupe gagne des parts de marché sur le segment très convoité des constructeurs chinois de véhicules électriques.

En Remplacement, la légère baisse des ventes en volume sur le semestre masque un premier trimestre négatif suivi d'un rebond sur le deuxième trimestre. Le Groupe continue d'accompagner la montée en gamme du marché, en accroissant significativement ses volumes de ventes en 18 pouces et plus.

En **Amérique du Sud**, sur un marché du Remplacement marqué par un ralentissement relatif des imports de pneus à bas coût, les volumes sont en forte croissance, et le Groupe gagne des parts de marché au sein du segment premium.

En **Asie du Sud-Est**, sur un marché du Remplacement globalement stable par rapport au premier semestre 2024, le Groupe augmente ses ventes à la marque Michelin avec une forte croissance sur les dimensions 18 pouces et plus. Cette hausse ne permet cependant pas de compenser la forte baisse des volumes en marques régionales, suite à la décision prise par le Groupe d'arrêter la commercialisation de la marque Tier 3 Corsa dans la Région et à l'export.

1.2.1 b) Transport routier et distribution associée – Analyse des ventes

Les ventes du secteur opérationnel Transport routier et distribution associée s'élèvent à 3 007 millions € par rapport à 3 232 millions € pour la même période en 2024, soit une baisse de 7,0 %.

L'environnement de marché est globalement défavorable avec une forte baisse en Première monte en Europe et en Amérique du Nord, et une activité Remplacement impactée par des imports de pneus asiatiques, en particulier sur le continent américain en raison des incertitudes liées aux droits de douane.

Dans ce contexte, les volumes vendus sont en baisse de 9,3 % sur le semestre, compensés par :

- un effet mix favorable en raison de la faiblesse de la Première monte par rapport au Remplacement ;
- un effet prix également favorable : outre l'impact positif des clauses des contrats indexés au 1^{er} janvier 2025, il bénéficie des renégociations de contrats réalisées avec les constructeurs au cours de l'année 2024.

Compte tenu d'une plus forte exposition aux dollar américain et au real brésilien, l'évolution des parités impacte négativement les ventes du secteur.

Le mix produit favorable ainsi généré est complété par un mix marché également favorable puisque les ventes à la Première monte se réduisent plus fortement que celles du Remplacement.

En **Afrique, Inde, Moyen-Orient**, les volumes vendus à la marque MICHELIN sont en hausse par rapport à 2024 ; le Groupe poursuit le déploiement de son approche visant à prioriser les produits et les zones de vente à plus forte valeur ajoutée.

Deux-roues : sur le marché Moto, les ventes du Groupe sont stables sur le semestre. L'activité est particulièrement dynamique en Europe portée par des conditions météorologiques favorables, ainsi qu'en Chine où le segment du *commuting* connaît une montée en gamme rapide où le Groupe renforce ses positions. En revanche, les ventes sont en retrait en Amérique du Sud, challengées par un haut niveau d'imports de pneus *budget* et les difficultés ponctuelles de l'usine brésilienne du Groupe à fournir la totalité de la demande.

Sur le marché du Vélo encore perturbé par les difficultés économiques de nombreux acteurs de la chaîne de valeur, le Groupe accroît ses parts de marché sur les marchés matures d'Europe et d'Amérique du Nord.

Les ventes de **Michelin Lifestyle**, réalisées principalement sur les secteurs de la gastronomie, de l'hôtellerie et des voyages, poursuivent leur forte dynamique de croissance. Michelin Lifestyle reste un vecteur puissant du rayonnement de la marque MICHELIN et de son positionnement *premium*.

En **Première monte**, les volumes vendus sont en recul significatif sur un marché en net repli. Le Groupe travaille étroitement avec les constructeurs valorisant son *leadership* technologique.

En **Remplacement**, sur un marché en légère hausse mais impacté de manière erratique par les imports de pneus asiatiques, le Groupe défend ses parts de marché sur les segments les plus rémunérateurs. Les volumes globaux sont stables sur le semestre, combinant une hausse des volumes vendus en pneus neufs et des ventes rechapage orientées à la baisse. Les services de Solutions connectées poursuivent leur déploiement sous la marque Michelin Connected Mobility, soutenus par l'amélioration de leur performance opérationnelle.

En **Europe**, les volumes de ventes sont, comme attendu, défavorables sur la Première monte. Ils sont contrastés au Remplacement : en pneu neuf à la marque MICHELIN, le Groupe gagne des parts de marché au sein du segment premium en Europe du Sud (France, Espagne, Italie), et en Europe Centrale, tandis que les pays d'Europe du Nord sont davantage impactés par le ralentissement de l'activité économique.

En **Amérique du Nord**, les ventes Première monte sont en baisse marquée dans un contexte de marché particulièrement incertain. Au Remplacement, les ventes de pneus neufs sont en hausse, compensées par une baisse significative de l'activité rechapage dans un contexte de forte concurrence des imports asiatiques.

En **Amérique du Sud**, les ventes en tonnage sont en croissance soutenue dans un contexte de baisse des imports en

provenance d'Asie, le dynamisme des ventes Remplacement surcompensant la faiblesse de l'activité Première monte avec les constructeurs de remorques.

En **Asie (hors Chine) et en Afrique, Inde, Moyen-Orient**, le Groupe poursuit son approche de ciblage des segments de marché qui valorisent l'offre MICHELIN et son contenu technologique.

1.2.1 c) **Activités de spécialités et distribution associée – Analyse des ventes**

Les ventes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 2 909 millions €, à comparer à 3 098 millions € à fin juin 2024, soit une baisse de 6,1 %.

Compte tenu d'une forte exposition au dollar américain, l'évolution des parités impacte négativement les ventes du secteur, en particulier sur le deuxième trimestre.

Hors-la-route :

Au sein du segment **Agricole**, sur le marché très cyclique de la Première monte, les volumes de ventes suivent globalement l'évolution de marchés en bas de cycle, avec des volumes vendus de l'ordre de 30 % inférieurs à leur niveau du premier semestre 2024. Au Remplacement, sur un marché stable en Europe, le Groupe maintient ses parts de marché, tandis que les ventes sont en baisse en Amérique du Nord sur un marché en léger repli.

Sur le segment **Infrastructure**, où le Groupe concentre ses ambitions, les marchés Première monte sont stables et le Groupe gagne des parts de marché. Au Remplacement, les volumes de ventes sont globalement en retrait en Amérique du Nord dans un marché très concurrencé par les imports asiatiques, tandis que les ventes en Europe sont en croissance, avec des gains significatifs de parts de marché.

Le segment de la **Manutention** connaît un fort repli de l'activité Première monte dans laquelle le Groupe maintient cependant ses parts de marché. Les ventes Remplacement du Groupe sont en baisse, avec cependant des ventes à la marque MICHELIN en croissance.

Mines : dans un marché des minerais qui reste structurellement bien orienté tiré par la demande croissante en métaux, les volumes vendus ont connu une croissance dynamique sur le semestre sur une base de comparaison défavorable, et après un deuxième semestre de 2024 pénalisé par des éléments ponctuels. Le momentum s'est accentué au cours du semestre, avec un premier trimestre stable, et un deuxième trimestre soutenu.

Avion : dans un secteur du transport aérien qui maintient sa dynamique de croissance, les ventes du Groupe sur les trois segments aviation commerciale, aviation d'affaires et aviation militaire sont en hausse sur le semestre.

Les ventes des activités **Polymer Composite Solutions** sont globalement stables sur le semestre, avec une croissance au deuxième trimestre qui compense une baisse d'activité sur le premier trimestre. Les fondamentaux de marché demeurent favorables à long terme, mais l'activité reste soumise à de nombreux facteurs macro-économiques conjoncturels.

Les activités de joints et courroies sont en croissance soutenue, tandis que l'activité convoyeurs se stabilise après une année 2024 marquée par un déstockage important.

Les activités de tissus et films composites sont en légère croissance à fin juin, tirées notamment par les marchés de l'industrie et de l'énergie, ainsi que par l'impact positif de hausses de prix passées sur le secteur de la marine.

1.2.2 PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes du Groupe s'établissent en baisse de 3,4 % à taux de change courant.

Cette évolution inclut un effet défavorable de change de 1,5 % (soit un effet négatif de 201 millions € sur les ventes) lié à la dépréciation de nombreuses devises par rapport à l'euro sur le premier semestre 2025.

Cours moyen	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Euro / USD	1,092	1,082	+0,9%
Euro / CNY	7,924	7,805	+1,5%
Euro / BRL	6,292	5,487	+14,7%
Euro / GBP	0,842	0,855	-1,5%
Euro / CAD	1,540	1,469	+4,8%
Euro / AUD	1,723	1,642	+4,9%
Euro / JPY	162,063	164,226	-1,3%
Euro / THB	36,623	39,108	-6,4%
Euro / MXN	21,806	18,483	+18,0%
Euro / CLP	1042,960	1015,890	+2,7%

La répartition des ventes par devise, sur le premier semestre 2025, est la suivante :

Devises	%	Devises	%
USD	38,8 %	AUD	2,9 %
EUR	31,7 %	JPY	1,3 %
CNY	6,0 %	CLP	1,2 %
BRL	3,7 %	THB	1,1 %
GBP	3,0 %	MXN	0,8 %
CAD	3,0 %	Autres	6,5 %
TOTAL		TOTAL	100 %

1.2.3 ÉVOLUTION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions €)

	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	1 ^{er} semestre 2025/2024
GROUPE	13 028	13 481	-3,4 %
Europe	4 675	4 786	-2,3 %
dont France	1 232	1 227	+0,4 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	4 927	5 239	-5,9 %
Autres zones	3 426	3 456	-0,9 %

(en millions €)

	1 ^{er} semestre 2025	En % du total	1 ^{er} semestre 2024	En % du total
GROUPE	13 028		13 481	
Europe	4 675	35,9%	4 786	35,5 %
dont France	1 232	9,5%	1 227	9,1 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	4 927	37,8%	5 239	38,9 %
Autres zones	3 426	26,3%	3 456	25,6 %

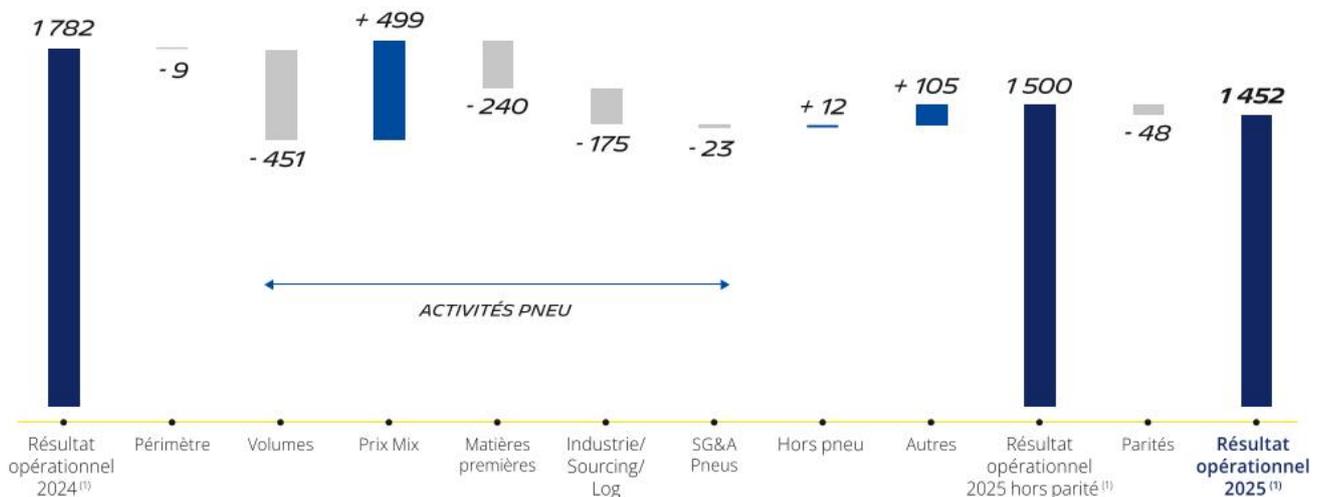
Environ 65 % des ventes du Groupe sont réalisées hors d'Europe et plus de 90 % hors de France.

1.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	2025/2024	2025 (en % des ventes)	2024 (en % des ventes)
Ventes	13 028	13 481	- 3,4 %		
Coût des ventes	(9 358)	(9 444)	- 0,9 %	71,8 %	70,1 %
Marge brute	3 670	4 037	- 9,1 %	28,2 %	29,9 %
Frais commerciaux	(577)	(594)	- 2,9 %	4,4 %	4,4 %
Frais de recherche et développement	(396)	(385)	+ 3,0 %	3,0 %	2,9 %
Frais administratifs et généraux	(1 215)	(1 244)	- 2,3 %	9,3 %	9,2 %
Autres produits et charges des secteurs	(30)	(32)	- 7,5 %	0,2 %	0,2 %
Résultat opérationnel des secteurs	1 452	1 782	- 18,5 %	11,1 %	13,2 %
Autres produits et charges opérationnels	(251)	(211)	+ 19,2 %	1,9 %	1,6 %
Résultat opérationnel	1 200	1 571	- 23,6 %	9,2 %	11,7 %
Coût de l'endettement net	(74)	(10)	+ 636,4 %	0,6 %	0,1 %
Autres produits et charges financiers	23	4	+ 465,9 %	0,2 %	0,0 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(50)	(44)	+ 13,5 %	0,4 %	0,3 %
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	50	(33)	- 252,4 %	0,4 %	0,2 %
Résultat avant impôts	1 150	1 488	- 22,7 %	8,8 %	11,0 %
Impôts sur le résultat	(310)	(325)	- 4,7 %	2,4 %	2,4 %
RÉSULTAT NET	840	1 163	- 27,8 %	6,4 %	8,6 %
■ Attribuable aux actionnaires de la Société	834	1 157	- 27,9 %	6,4 %	8,6 %
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	6	6	+ 1,2 %		
RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
■ De base	1,18	1,62	- 27,1 %		
■ Dilué	1,17	1,60	- 27,3 %		

1.3.1 ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS

(en millions €)



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

Au 30 juin 2025 le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 1 452 millions €, soit 11,1 % des ventes, contre 1 782 millions € et 13,2 % au 30 juin 2024.

Cette baisse de 330 millions € s'explique par les facteurs suivants :

- un effet périmètre défavorable de 9 millions €, provenant d'opérations non significatives prises individuellement ;
- un effet volume défavorable de 451 millions € reflétant :
 - la baisse des volumes vendus,
 - la moindre absorption des coûts fixes résultant de la baisse de production et du sous-chargement global des usines ;
- un effet prix-mix positif de 499 millions € qui se compose :
 - d'un effet prix favorable, conséquence de l'application, à la hausse, des clauses de contrats indexés, ainsi que de l'effet des hausses de prix passées en 2024 et début 2025,
 - d'un effet mix favorable, porté par la croissance des ventes de pneus 18 pouces et plus en Tourisme, par la faiblesse relative des ventes Première monte, ainsi que par la croissance du segment Minier ;
- un effet matières premières négatif de 240 millions €, résultant de la hausse du prix des matières premières sur la

fin de l'année 2024 qui impacte le coût de revient des ventes du premier semestre, incluant un surcoût de quelques dizaines de millions € lié à la réglementation EUDR ;

- une hausse des coûts industriels et logistiques de 175 millions €, notamment liée à l'augmentation des droits de douane sur les produits finis ;
- une évolution légèrement défavorable (23 millions €) des frais SG&A (incluant principalement les frais administratifs et généraux, les frais commerciaux et les frais de recherche et développement) des activités pneu, traduisant la capacité du Groupe à piloter ses coûts et à compenser une part significative de l'inflation, sur la masse salariale notamment ;
- un effet favorable de 12 millions € de contribution des activités hors-pneu, en lien avec l'évolution des ventes et reflétant un bon niveau de profitabilité ;
- un effet parité négatif de 48 millions €, reflétant l'impact de la dépréciation de nombreuses devises par rapport à l'euro ;
- d'autres éléments favorables à hauteur de 105 millions €, incluant notamment un ajustement de provisions au titre des rémunérations variables relatives à l'année 2025.

1.3.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS PAR SEGMENT DE REPORTING

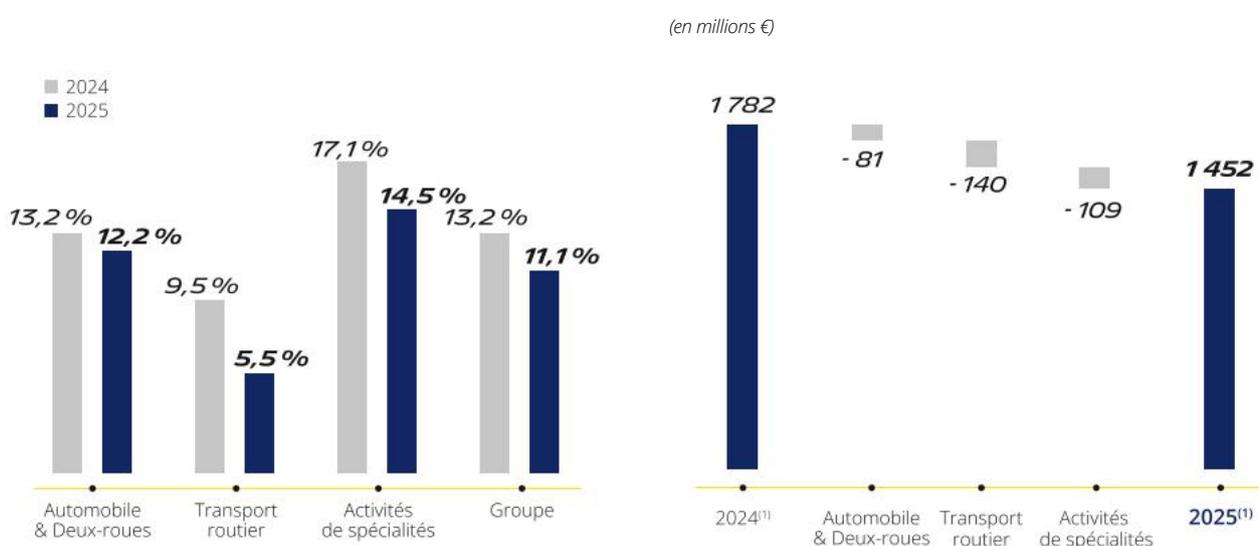
L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités comprennent les activités pneumatiques Mines, Hors la Route et Avion, ainsi que les

activités *Polymer Composite Solutions*. Les activités de Services et Solutions sont essentiellement comprises dans le secteur Transport routier et distribution associée.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

1.3.2 a) Automobile et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Automobile, Deux-roues et distribution associée (en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	2025/2024	2025 (en % du total Groupe)	2024 (en % du total Groupe)
Ventes	7 112	7 151	- 0,5 %	55 %	53 %
Variation des volumes	- 2,5 %				
Résultat opérationnel du secteur	865	946	- 8,6 %	60 %	53 %
Marge opérationnelle du secteur	12,2 %	13,2 %	-1,0 pt		

Le résultat opérationnel du secteur Automobile et Deux-roues s'est établi à 865 millions €, soit 12,2 % des ventes, contre 946 millions € et 13,2 % des ventes à fin juin 2024.

Cette baisse de 8,6 % du résultat opérationnel est liée à des volumes en retrait (- 2,5 %), conduisant à une moindre absorption des coûts fixes industriels, ainsi qu'à l'impact défavorable du coût des matières premières sur le semestre. En revanche, l'effet prix-mix est significatif, le prix étant favorisé par la révision à la hausse des contrats indexés sur le marché de la

Première monte, et le mix tiré par l'augmentation des ventes sur les pneus 18 pouces et plus et par une activité Remplacement mieux orientée que la Première monte.

La Distribution améliore légèrement sa contribution au résultat du secteur, tant au niveau des ventes que de la marge opérationnelle.

L'évolution des parités impacte négativement le résultat du secteur.

1.3.2 b) Transport routier et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Transport routier et distribution associée (en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	2025/2024	2025 (en % du total Groupe)	2024 (en % du total Groupe)
Ventes	3 007	3 232	- 7,0 %	23 %	24 %
Variation des volumes	- 9,3 %				
Résultat opérationnel du secteur	166	306	- 45,8 %	11 %	17 %
Marge opérationnelle du secteur	5,5 %	9,5 %	- 4,0 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur Transport routier** s'élève à 166 millions €, représentant 5,5 % des ventes, à comparer à 306 millions € et 9,5 % des ventes au premier semestre 2024.

Dans un contexte de ralentissement des marchés du Poids lourd notamment en Première monte, le secteur a vu ses volumes décliner de 9,3 % sur le semestre. Cette baisse significative des volumes pèse lourdement sur la capacité de l'activité à absorber ses coûts fixes, alors que le plein effet des restructurations industrielles annoncées depuis fin 2023 n'est que partiellement visible.

Par ailleurs, le prix des matières premières a, sur le semestre, un impact défavorable sur le résultat du secteur.

L'effet prix-mix est en revanche positif : parallèlement à l'impact favorable des clauses de contrats indexés, l'activité Première monte bénéficie de l'effet des hausses de prix passées en 2024 afin de mieux valoriser le savoir-faire technologique et la performance des produits du Groupe; le mix évolue aussi favorablement, notamment grâce au mix marché, le Remplacement étant mieux orienté que la Première monte.

Les activités de solutions connectées *Michelin Connected Fleets* poursuivent leur stratégie axée autour de la valeur : la rationalisation du portefeuille d'activités et de clients, ainsi que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle contribuent positivement au résultat du secteur.

L'évolution des parités impacte négativement le résultat du secteur.

1.3.2 c) Activités de spécialités et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Activités de spécialités et distribution associée (en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	2025/2024	2025 (en % du total Groupe)	2024 (en % du total Groupe)
Ventes	2 909	3 098	- 6,1 %	22 %	23 %
Variation des volumes	- 6,8 %				
Résultat opérationnel du secteur	421	530	- 20,6 %	29 %	30 %
Marge opérationnelle du secteur	14,5 %	17,1%	- 2,6 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur Spécialités** s'élève à 421 millions € soit 14,5 % des ventes, contre 530 millions € et 17,1 % des ventes au 30 juin 2024.

Les volumes de vente des activités pneumatiques sont en retrait de 6,8% sur le semestre, masquant cependant de fortes disparités selon les activités : les volumes Mines et Avion connaissent une hausse substantielle, tandis que l'activité Beyond Road, en particulier la Première monte Agricole, est en net recul.

Dans ce contexte, le résultat opérationnel du secteur traduit les mêmes effets que les autres segments de reporting, avec un effet

volume négatif pesant sur la performance industrielle et le chargement des usines, que ne compensent pas les effets favorables du prix (clauses matière sur activités indexées) et du mix (mix Première monte / Remplacement favorable, et activités Mining et Avion en hausse vs Hors-la-route en baisse).

Le résultat global des activités *Polymer Composite Solutions* est en augmentation par rapport au premier semestre 2024, avec une inflexion particulièrement positive sur le deuxième trimestre dans les activités convoyeurs et films et tissus techniques.

L'évolution des parités impacte négativement le résultat du secteur.

1.3.3 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

1.3.3 a) Matières premières

Le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût des ventes est estimé à 2,8 milliards € au premier semestre 2025, stable comparativement à la même période de 2024.

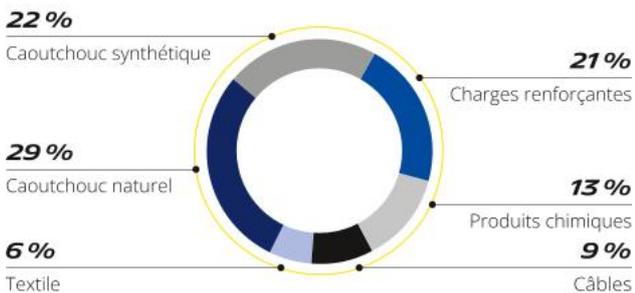
Ce coût est lié :

- au prix et au mix des achats de matières premières ;
- à la variation des volumes de vente et de production ;
- à la valorisation des stocks (matières premières, produits semi-finis, produits finis) obtenue avec la méthode du prix moyen pondéré. Celle-ci tend à lisser et retarder les évolutions des coûts d'achat de la période, compte tenu du délai entre les achats de matières premières et la vente d'un produit fini ;
- à la variation des parités monétaires qui correspond à (i) l'effet de conversion en devise de consolidation des coûts d'achat en devises locales des sociétés consommatrices et (ii) une variation résiduelle résultant, pour les sociétés consommatrices, de l'effet de change entre leur devise locale et la devise d'achat de leurs matières premières.

Le coût global des matières premières reste stable par rapport au premier semestre 2024, étant donné que la baisse des volumes compense la hausse des prix des matières, dont une partie est liée à la mise en place de la norme EUDR (Réglementation de l'Union Européenne contre la Déforestation).

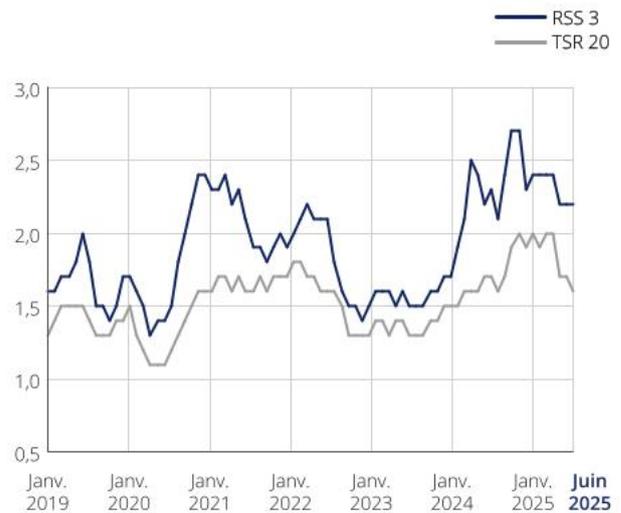
Les cours du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage d'environ trois à six mois.

RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2025 (2,8 MILLIARDS €)

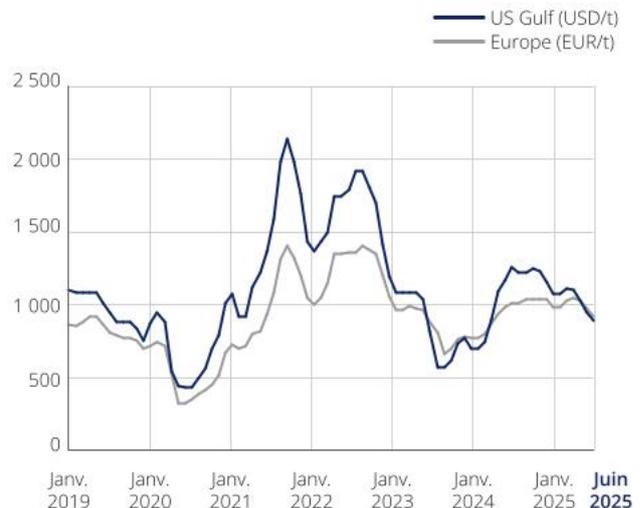


ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



1.3.3 b) Frais de personnel et effectifs

Les **frais de personnel** s'élèvent à 3 803 millions €, et représentent 29,2 % des ventes au premier semestre 2025, en baisse de 87 millions € par rapport au premier semestre 2024.

Cette baisse s'explique principalement par la baisse des effectifs du Groupe dans un contexte de restructurations industrielles en cours.

À fin juin 2025, 3 793 millions € de charges sont comptabilisées dans le résultat opérationnel des secteurs et 10 millions € en autres produits et charges opérationnels.

<i>(en millions € et en nombre de personnes, données effectif arrondies à la centaine)</i>	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Total des frais de personnel	3 803	3 890	- 2,2 %
En % des ventes	29,2 %	28,9 %	+ 0,2 pt
Effectif inscrit au 30 juin	127 500	132 300	- 3,6 %
Effectif au 30 juin en équivalents temps plein	121 000	125 600	- 3,7 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	121 900	125 400	- 2,8 %

1.3.3 c) Dotations aux amortissements

<i>(en millions €)</i>	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Total des dotations aux amortissements	1 023	1 016	+ 0,7 %
En % des ventes	7,9 %	7,5 %	+ 0,4 pt

Les **dotations aux amortissements** sont en très légère hausse par rapport au premier semestre 2024, à 1 023 millions €.

976 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 47 millions € en autres produits et charges opérationnels.

1.3.3 d) Frais de transport

<i>(en millions €)</i>	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Frais de transport	639	688	- 7,2 %
En % des ventes	4,9 %	5,1 %	- 0,2 pt

Les **frais de transport** s'élèvent à 639 millions €, soit 4,9 % des ventes. Cela représente une baisse de 49 millions € et 0,2 point des ventes par rapport au premier semestre 2024. Cette baisse

s'explique par la diminution des volumes vendus, ainsi que par une amélioration de la performance opérationnelle et une politique d'achat optimisée.

1.3.3 e) Frais commerciaux

Les **frais commerciaux** s'élèvent à 577 millions €, soit 4,4 % des ventes, contre 594 millions € au premier semestre 2024, soit un taux stable de 4,4 % des ventes.

1.3.3 f) Frais de recherche et développement

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Frais de recherche et développement	396	385	+3,0 %
En % des ventes	3,0 %	2,9 %	

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 396 millions €, en hausse de 11 millions € par rapport à la même période de 2024. Cette évolution illustre l'ambition du Groupe de conforter son leadership technologique dans le pneu, et de l'imposer dans les *Polymer Composite Solutions* en s'appuyant notamment sur une recherche fondamentale qui nourrit l'ensemble des activités. Le travail sur les matériaux durables contribue également à renforcer la différenciation du Groupe.

1.3.3 g) Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 1 215 millions €, sont en baisse au premier semestre 2024 (-29 millions €). Ils restent stables en pourcentage des ventes à 9,3 %, traduisant la gestion rigoureuse des dépenses du Groupe.

1.3.3 h) Autres produits et charges des secteurs

Les **autres produits et charges des secteurs** constituent une charge de 30 millions € sur la période, contre une charge de 32 millions € au premier semestre 2024.

1.3.3 j) Coût de l'endettement net

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Coût de l'endettement net	74	10	+64

À 74 millions €, le **coût de l'endettement net** augmente de 64 millions € par rapport au 30 juin 2024. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- une augmentation des charges d'intérêts liées aux émissions obligataires pour 12 millions € ;

1.3.3 i) Autres produits et charges opérationnels

Les **autres produits et charges opérationnels** correspondent aux éléments qui ne participent pas à la mesure de la performance des secteurs opérationnels effectuée par la Direction en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, inhabituel ou anormal.

Au premier semestre 2025, ils représentent une charge nette de 251 millions €, en hausse de 40 millions par rapport au premier semestre 2024.

Principalement constituée de provisions et dépréciations pour restructurations d'activités : d'une part les provisions passées sur le premier semestre de 2025, suite aux annonces concernant les sites au Mexique et au Brésil, et d'autre part les dépréciations au titre de l'amortissement des marques et relations clients acquises.

Le détail des autres produits et charges opérationnels est précisé dans la note 6 des États financiers consolidés.

- des produits d'intérêts en baisse pour 17 millions € liés à la forte baisse des taux d'intérêt malgré une augmentation des placements de trésorerie ;

- des coûts de transformation liés aux *swaps* de devises avec un impact défavorable de 17 millions €.

1.3.3 k) Autres produits et charges financiers

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Autres produits et charges financiers	23	4	+19

Les **autres produits et charges financiers** augmentent de 19 millions € au premier semestre 2025 par rapport à la même période de 2024. Cette augmentation est le résultat d'une perte de change moins importante que l'an dernier, essentiellement sur les devises non couvertes.

1.3.3 l) Impôts sur le résultat

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Résultat avant impôts	1 150	1 488	- 338
Impôts sur le résultat	(310)	(325)	+ 15
Impôts courants	(325)	(314)	- 11
Retenues à la source	(15)	(34)	+ 19
Impôts différés	31	23	+ 8

La **charge d'impôt** s'élève à 310 millions € à fin juin 2025, en diminution de 15 millions € par rapport à fin juin 2024.

Le taux effectif d'imposition est de 26,9 % contre 21,8 % l'année précédente. Cette hausse s'explique par l'impact des variations d'impôts différés au Mexique et de la contribution exceptionnelle

en France, sur un résultat net inférieur à celui du premier semestre 2024.

Plus de détails sont disponibles dans la note 10 des États financiers consolidés.

1.3.3 m) Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Résultat net	840	1 163	- 323
En % des ventes	6,4 %	8,6 %	- 2,2 pt
■ Attribuable aux actionnaires de la Société	834	1 157	- 323
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	6	6	+ 0
Résultat par action (en euros)			
■ De base	1,18	1,62	- 0,44
■ Dilué	1,17	1,60	- 0,43

Le **résultat net** se traduit par un bénéfice de 840 millions €, soit 6,4 % des ventes, contre un bénéfice de 1 163 millions € au premier semestre 2024 (8,6 % des ventes). Cette baisse de 323 millions € résulte principalement des éléments suivants :

- une baisse du résultat opérationnel des secteurs de 330 millions € ;
- une augmentation du coût de l'endettement de 64 millions € ;
- une augmentation de 40 millions € des autres produits et charges opérationnels.

La diminution du résultat net est atténuée par un résultat positif de 50 millions € provenant des sociétés mises en équivalence. D'un côté celui-ci bénéficie de la cession par TBC de son réseau de franchise Midas. De l'autre côté, il est pénalisé par la comptabilisation d'une provision négative de 140 millions € au titre des avances consenties à la co-entreprise Symbio et des risques futurs. Celle-ci fait suite à l'annonce par Stellantis, co-actionnaire et principal client de Symbio, de mettre un terme à son programme de développement de la technologie de pile à combustible.

1.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

Pour mémoire – Méthodologie : la variation monétaire au bilan provient essentiellement de la conversion en euros, revalorisée au taux de clôture, des actifs et passifs de l'année précédente.

Actif

(en millions €)	30 juin 2025	31 décembre 2024	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	2 676	2 829	-154	-167	+13
Immobilisations incorporelles	2 001	2 120	-118	-49	-69
Immobilisations corporelles	11 912	12 750	-838	-650	-188
Droits d'utilisation des actifs de location	1 136	1 232	-97	-71	-25
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 107	1 151	-45	-50	+5
Titres mis en équivalence	895	849	+46	-65	+111
Impôts différés actifs	1 052	1 081	-29	-48	+19
Actifs non courants	20 779	22 013	-1 234	-1 101	-133
Stocks	5 613	5 699	-86	-350	+264
Créances commerciales	4 025	3 595	+430	-207	+637
Actifs financiers à court terme	402	544	-142	-4	-137
Autres actifs à court terme	1 616	1 564	+52	+42	+10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 119	3 936	-817	-31	-787
Actifs courants	14 775	15 339	-563	-550	-13
TOTAL DE L'ACTIF	35 554	37 352	-1 797	-1 651	-147

Capitaux propres et passif

(en millions €)	30 juin 2025	31 décembre 2024	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	353	353	+0		+0
Primes liées au capital	2 322	2 326	-3		-3
Réserves	15 048	15 946	-898	-819	-79
Intérêts non assortis de contrôle	13	9	+4	-1	+5
Capitaux propres	17 736	18 634	-897	-820	-77
Dettes financières à long terme	4 894	4 934	-40	-1	-39
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	786	872	-85	-47	-38
Provisions pour avantages du personnel	2 605	2 730	-126	-89	-37
Provisions et autres passifs à long terme	820	928	-108	-21	-87
Impôts différés passifs	521	544	-23	-24	+1
Passifs non courants	9 626	10 008	-382	-182	-200
Dettes financières à court terme	1 596	1 375	+220	-326	+546
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	247	258	-10	-13	+3
Dettes fournisseurs	2 565	3 086	-522	-139	-383
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	560	689	-129	-51	-78
Provisions et autres passifs à court terme	3 225	3 302	-77	-127	+50
Passifs courants	8 192	8 710	-518	-656	+138
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	35 554	37 352	-1 797	-1 658	-139

1.4.1 GOODWILL

Au 30 juin 2025, le montant des **goodwill** est de 2 676 millions €, affichant une hausse par rapport au 31 décembre 2024 de 13 millions € hors effet des variations monétaires. Cette variation s'explique par les acquisitions mineures dans le domaine des *Polymères Composites Solutions* au 1^{er} semestre 2025.

1.4.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les **immobilisations incorporelles** s'élevaient à 2 001 millions €, en diminution de 69 millions € par rapport au 31 décembre 2024 hors effet des variations monétaires. Cette diminution est liée principalement aux amortissements et pertes de valeur de logiciels, et d'autres amortissements liés aux marques du Groupe.

1.4.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 11 912 millions € au 30 juin 2025, en baisse de 188 millions € hors effet des variations monétaires. Le niveau des investissements demeure globalement stable, mais les amortissements et pertes de valeur nettes augmentent, notamment sous l'effet des projets de réorganisation et adaptation des activités mis en œuvre depuis début 2024.

1.4.4 DROITS D'UTILISATION DES ACTIFS DE LOCATION

Les **droits d'utilisation des actifs de location**, identifiés séparément des immobilisations corporelles, s'élevaient à 1 136 millions € au 30 juin 2025, en baisse de 25 millions €, hors effet des variations monétaires.

1.4.5 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

Les **actifs financiers et autres actifs à long terme**, à 1 107 millions €, augmentent sur le premier semestre 2025 de 5 millions € hors variation des parités monétaires.

1.4.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **titres mis en équivalence**, à 895 millions €, en augmentation par rapport au 31 décembre 2024 (+ 111 millions € hors effet des variations monétaires) lié notamment à l'impact de cession par TBC de son réseau de franchise Midas.

1.4.7 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Au 30 juin 2025, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés** de 1 052 millions €, en hausse de 19 millions € par rapport au 31 décembre 2024, hors effet des variations monétaires. Cette légère hausse provient de la comptabilisation de différences temporelles.

1.4.8 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

(en millions €)	30 juin 2025	30 juin 2024	Variation	2025 (en % des ventes, 12 mois glissants)	2024 (en % des ventes, 12 mois glissants)
Stocks	5 613	5 851	-238	20,6%	21,1%
Créances commerciales	4 025	4 001	+24	14,7%	14,4%
Dettes fournisseurs	(2 565)	(2 812)	+247	-9,4%	-10,1%
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	(560)	(681)	+121	-2,1%	-2,5%
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	6 514	6 359	+155	23,9%	22,9%

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** augmente de 155 millions €, dû à une diminution des postes dettes fournisseurs prises au sens large, et une légère augmentation des créances commerciales.

Les **stocks** s'élèvent à 5 613 millions € au 30 juin 2025, soit 20,6 % des ventes, en baisse de 238 millions € par rapport à l'année précédente. Ce recul s'explique essentiellement par un pilotage des stocks efficace dans un contexte de volumes

inférieurs à leur niveau de juin 2024, en particulier sur les matières premières et semi-finis.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 4 025 millions €, soit 14,7 % des ventes, en hausse de 24 millions € par rapport à juin 2024.

Les **dettes fournisseurs**, y compris celles de **fournisseurs sous contrat de cession de créances**, s'élèvent à 3 124 millions € soit 11,4 % des ventes, en baisse de 368 millions € par rapport à l'année précédente, liée à la baisse des volumes.

1.4.9 TRÉSORERIE

La **trésorerie** s'élève à 3 119 millions €, en diminution de 787 millions € par rapport au 31 décembre 2024 hors effet des variations monétaires. Cette baisse est le résultat de plusieurs composantes :

- éléments de diminution la trésorerie :
 - un *cash flow* libre défavorable à - 114 millions €,
 - une distribution de dividendes et autres versements de 978 millions € ;
- éléments d'augmentation de la trésorerie :
 - une augmentation de la dette financière de 266 millions €.

1.4.10 CAPITAUX PROPRES

À 17 736 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont globalement stables par rapport à fin 2024, enregistrant une diminution de 78 millions €, hors variations monétaires.

Les capitaux propres se décomposent comme suit :

- un résultat global de la période qui traduit un bénéfice de 83 millions € hors effet des variations monétaires et qui se décompose comme suit :
 - le résultat net qui s'élève à 840 millions €,
 - l'impact favorable des engagements postérieurs à l'emploi pour 70 millions €,

- l'impact fiscal défavorable de 13 millions € lié aux engagements postérieurs à l'emploi,
- une variation des écarts de conversion de - 819 millions € ;
- l'effet du paiement de dividendes et autres versements pour 978 millions € ;
- l'effet favorable du coût des services liés aux plans de rémunération (actions de performance) pour un montant de 17 millions €.

Au 30 juin 2025, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 352 874 393 € et se compose de 705 748 786 actions émises et de 1 033 731 768 droits de vote.

1.4.11 ENDETTEMENT NET

L'endettement net au 30 juin 2025 s'élève à 3 942 millions €, en baisse de 318 millions € par rapport au 30 juin 2024, liée principalement aux éléments suivants :

- un cash flow libre après M&A négatif de 114 millions € ;
- des versements de dividendes et autres distributions pour 978 millions € ;
- l'enregistrement de nouveaux contrats de locations pour 114 millions € ;
- des variations monétaires négatives à hauteur de 356 millions € ;
- d'autres éléments défavorables à hauteur de 20 millions €.

ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024
Au 1^{er} janvier	3 112	3 281
Cash flow libre ⁽¹⁾ hors M&A et financement des co-entreprises et entreprises associées	220	- 623
Acquisitions de participations	12	10
Financement net des co-entreprises et entreprises associées	- 118	- 46
Cash flow libre ⁽¹⁾	+114	- 659
Dividendes et autres distributions	+ 978	+ 965
Engagements de rachats d'actions	+ 0	+ 502
Nouveaux contrats de location	+ 114	+ 103
Variation de périmètre	+ 0	+ 2
Parités monétaires	- 356	+90
Autres	- 20	- 24
AU 30 JUIN	+ 3 942	+ 4 260
VARIATION	+ 830	+ 979

(1) Voir définition au paragraphe 1.5.3.

1.4.11 a) Ratio d'endettement net

Le ratio d'endettement au 30 juin 2025 s'établit à 22,2 % contre 23,9 % au 30 juin 2024. Cette évolution s'explique par une dette nette inférieure au niveau enregistré au 30 juin 2024.

1.4.11 b) Notations financières

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), la Compagnie Financière Michelin et la Compagnie Financière Michelin (CFM) Suisse SA bénéficient des notations financières sollicitées ci-après :

		CGEM	Compagnie Financière Michelin	CFM Suisse SA
Court terme	Standard & Poor's	A-1	A-1	A-1
	Fitch	F1	F1	F1
	Scope	S-1	S-1	S-1
Long terme	Standard & Poor's	A	A	A
	Fitch	A	A	A
	Scope	A	A	A
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable	Stable
	Fitch	Stable	Stable	Stable
	Scope	Stable	Stable	Stable

Les agences Fitch et Standard & Poor's ont toutes deux rehaussé la note à long terme du Groupe de « A- » à « A » avec une perspective Stable au cours du premier semestre de 2025, respectivement le 21 février et le 31 mars.

L'agence Scope Ratings a confirmé la note à long terme du Groupe de « A » avec une perspective Stable le 11 juillet 2025.

Depuis le 1^{er} juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a cependant confirmé la notation long terme de CGEM à « A2 » avec une perspective « stable », le 9 juillet 2025.

1.4.12 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS

Les **provisions et autres passifs à long et court terme** s'établissent à 4 045 millions €, contre 4 230 millions € au 31 décembre 2024, soit une baisse de 38 millions € hors variation monétaire. Cette évolution est principalement due à des paiements sur provisions pour restructuration constituées sur les exercices antérieurs, notamment en Allemagne.

1.4.13 AVANTAGES DU PERSONNEL

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2025	2024
Au 1^{er} janvier	1 219	1 402	2 621	2 421
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(3)	-	(3)	(5)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(25)	(43)	(68)	(50)
Autres mouvements	7	-	7	-
ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Coût des services rendus	10	28	38	39
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	-	-	-
Modifications, réductions ou liquidations de régimes	-	-	-	-
Autres éléments	9	-	9	9
ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Intérêt net sur les avantages du personnel	22	28	50	43
Autres	-	-	-	-
ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
Écarts de conversion	(31)	(55)	(86)	15
Pertes ou (gains) actuariels	(31)	(22)	(53)	(124)
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	(17)	-	(17)	2
AU 30 JUIN	1 160	1 338	2 498	2 350

L'engagement net enregistré au 30 juin 2025 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 2 498 millions €, en hausse de 148 millions € sur le semestre.

Les principaux facteurs à l'origine de cette diminution de l'engagement sont :

- les paiements effectués au 30 juin 2025 pour un montant de 71 millions € (55 millions € à fin juin 2024), dont :
 - 3 millions € de versements de contributions aux organismes de gestion des fonds (fin juin 2024 : 5 millions €),
 - 68 millions € de paiements de prestations aux bénéficiaires du Groupe (fin juin 2024 : 50 millions €) ;

- des gains actuariels enregistrés en capitaux propres au 30 juin 2025 pour un montant de 70 millions € (contre un gain de 122 millions € l'année précédente) ;
- une charge de 97 millions € enregistrée au titre du coût des régimes à prestations définies.

Par ailleurs, les contributions versées par le Groupe sur les plans d'avantages au personnel à cotisations définies au 30 juin 2025 s'élèvent à 129 millions €, à comparer à 145 millions € au 30 juin 2024.

1.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

1.5.1 FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
EBITDA des secteurs	2 428	2 756	-328
Variation des stocks nets	-258	-360	102
Variation des postes clients nets	-670	-177	-493
Variation des postes fournisseurs nets	-144	168	-312
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	-181	-256	75
Cash out lié aux restructurations	-165	-64	-101
Impôts et intérêts payés	-221	-337	116
Autres	1	13	-12
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	789	1 743	-954

L'EBITDA des secteurs s'établit à 2 428 millions €, soit 18,6 % des ventes, en baisse de 328 millions € par rapport à fin juin 2024 (20,4 % des ventes). Cette augmentation résulte principalement de la diminution du résultat opérationnel des secteurs de 330 millions € entre les deux périodes.

Le flux de trésorerie sur activités opérationnelles est en diminution (- 954 millions €), à 789 millions €. Impacté par la baisse de l'EBITDA des secteurs et par la variation du besoin en fonds de roulement (- 629 millions €). Celle-ci s'explique par l'augmentation des créances clients, liés à des termes exceptionnels accordés à TBC en Amérique du Nord.

1.5.2 INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	2025/2024	2025 (en % des ventes)	2024 (en % des ventes)
Investissements corporels et incorporels bruts	766	805	-39	5,9%	6,0%
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	265	327	-62	2,0%	2,4%
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(22)	(12)	-10	(0,2%)	(0,1%)
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	1 009	1 120	-111	7,7%	8,3%

Les investissements corporels et incorporels bruts réalisés au cours de la période s'élèvent à 766 millions €, soit une baisse de 39 millions € par rapport au premier semestre 2024.

Le montant des investissements réalisés à date est en ligne avec les ambitions du Groupe sur l'année 2025.

La ligne « subventions d'investissements reçues et variation de dettes sur immobilisations » concerne principalement des variations de dettes sur immobilisations.

1.5.3 CASH FLOW LIBRE

Le **cash flow libre** s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal aux flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités

d'investissement, ces derniers étant retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts.

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	Variation
Trésorerie sur activités opérationnelles	789	1 743	(954)
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(289)	(288)	-1
Investissements de compétitivité et de croissance	(398)	(441)	43
Investissements dans les nouvelles activités	(79)	(76)	-3
Autre	(125)	(269)	144
CASH FLOW LIBRE AVANT ACQUISITIONS	(102)	669	(771)
Acquisitions	(12)	(10)	(2)
CASH FLOW LIBRE APRES ACQUISITIONS	(114)	659	(773)

À fin juin 2025, le *cash flow* avant acquisitions est enregistré à -102 millions €, contre +669 millions € au premier semestre 2024.

Il intègre 766 millions € d'investissements, dont les deux-tiers environ sont dédiés à des investissements de compétitivité et de croissance, y compris dans les nouvelles activités.

Le Groupe n'ayant pas réalisé d'acquisition significative sur le semestre, le *cash flow* libre après acquisitions affiche un niveau similaire, à -114 millions €.

1.6 **PERSPECTIVES 2025**

Perspectives

Pour l'ensemble de l'année 2025, les marchés *sell-in* des pneumatiques sont anticipés à un niveau stable par rapport à 2024, dans un environnement très incertain quant aux niveaux d'activité économique, de droits de douane et de taux de change :

- les marchés Tourisme camionnette et Poids lourd sont attendus dans une fourchette estimée entre - 2 et + 1 % sur l'année (contre - 2 à + 2 % précédemment);

- le marché de Spécialités est attendu entre - 1 et + 2 % sur l'année (contre - 1 et + 3 % précédemment).

En l'absence d'une nouvelle dégradation de l'environnement économique au second semestre, Michelin maintient ses ambitions financières pour l'année 2025.

Ces prévisions ont été établies et élaborées sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables décrites à la suite de ce chapitre.

Événements récents

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication par la Gérance des états financiers consolidés intermédiaires condensés.

1.7 **PARTIES LIÉES**

Il n'y a pas eu de nouvelle transaction significative entre parties liées au cours du premier semestre 2025, ni de modification significative des transactions entre parties liées décrites dans le Document d'enregistrement universel 2024.

1.8 **GESTION DES RISQUES**

Les principaux risques auxquels est exposé le groupe Michelin ont été identifiés et ont fait l'objet d'une description dans le Document d'enregistrement universel 2024, chapitre 3.

1.9 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES

01

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024	2024	2023	2022	2021
Ventes	13 028	13 481	27 193	28 343	28 590	23 795
% de variation	- 3,4 %	- 4,2 %	- 4,1 %	- 0,9 %	+ 20,2 %	+ 16,3 %
Total des frais de personnel	3 803	3 890	7 622	7 401	6 950	6 445
% des ventes	29,2 %	28,9 %	28,0 %	26,1 %	24,3 %	27,1 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	121 900	125 400	123 500	125 000	124 900	118 400
Frais de recherche et développement	396	385	786	756	698	682
% des ventes	3,0 %	2,9 %	2,9 %	2,7 %	2,4 %	2,9 %
EBITDA DES SECTEURS ⁽¹⁾	2 428	2 756	5 361	5 489	5 262	4 700
Résultat opérationnel des secteurs	1 452	1 782	3 378	3 572	3 396	2 966
Marge opérationnelle des secteurs	11,1 %	13,2 %	12,4 %	12,6 %	11,9 %	12,5 %
Résultat opérationnel	1 200	1 571	2 631	2 652	3 021	2 777
Marge opérationnelle	9,2 %	11,7 %	9,7 %	9,4 %	10,6 %	11,7 %
Coût de l'endettement net	74	10	77	198	239	192
Autres produits et charges financiers	23	4	19	2	- 22	- 4
Résultat avant impôts	1 150	1 488	2 445	2 490	2 656	2 471
Impôts sur le résultat	310	325	555	507	647	626
Taux d'impôt effectif	26,9 %	21,8 %	22,7 %	20,4 %	24,4 %	25,3 %
Résultat net	840	1 163	1 890	1 983	2 009	1 845
% des ventes	6,4 %	8,6 %	7,0 %	7,0 %	7,0 %	7,8 %
Dividendes	978	965	961	893	803	410
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	789	1 743	4 336	5 287	1 931	2 906
% des ventes nettes	6,1 %	12,9 %	15,9 %	18,7 %	6,8 %	12,2 %
Investissements incorporels et corporels bruts	766	805	2 182	2 236	2 141	1 705
% des ventes	5,9 %	6,0 %	8,0 %	7,9 %	7,5 %	7,2 %
Endettement net ⁽²⁾	3 942	4 260	3 112	3 281	4 320	2 789
Capitaux propres	17 736	17 856	18 634	17 958	17 116	14 971
Endettement net ⁽²⁾ /Capitaux propres	22,2 %	23,9 %	16,7 %	18,3 %	25,2 %	18,6 %
Endettement net ⁽²⁾ /EBITDA des secteurs ⁽¹⁾	1,62	1,55	0,58	0,60	0,82	0,59
Résultat opérationnel des secteurs/Charge d'intérêt nette ⁽³⁾	20,4	71,3	43,8	20,8	11,5	13,7
Cash flow libre ⁽⁴⁾	- 114	659	2 225	2 343	- 180	1 357
ROE – Rentabilité des capitaux propres ⁽⁵⁾			10,3 %	11,3 %	12,5 %	13,4 %
ROCE opérationnel ⁽⁶⁾			10,5 %	11,4 %	10,8 %	10,3 %
DONNÉES PAR ACTION* (EN €)						
Actif net par action ⁽⁷⁾	25,1	25,0	26,4	25,1	24,0	20,9
Résultat de base par action	1,18	1,62	2,65	2,77	2,81	2,58
Résultat dilué par action	1,17	1,60	2,62	2,75	2,79	2,56
PER ⁽⁸⁾			12,0	11,7	9,3	14,0
Dividende par action			1,38	1,35	1,25	1,13
Taux de distribution ⁽⁹⁾			52 %	49 %	44 %	44 %
Rendement par action ⁽¹⁰⁾			4,3 %	4,2 %	4,8 %	3,1 %

(1) Tel que défini en note 2.6 des États financiers consolidés 2024.

(2) Tel que calculé au paragraphe 1.4.11.

(3) Charge d'intérêts nette : charge d'intérêts financiers - produit d'intérêts de la trésorerie.

(4) Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles - flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts), tel que calculé au paragraphe 1.5.3.

(5) ROE : à partir de 2022 inclus, le Groupe applique la définition suivante du ROE : résultat net/capitaux propres moyens annuels (moyenne 31.12 N/31.12 N-1), en lieu et place de résultat net/capitaux propres au 31.12.N. L'année 2021 a été retraitée à des fins de comparaison.

(6) ROCE opérationnel : calculé selon la méthode en vigueur depuis 2021 expliquée au chapitre 5.1.6 du Document d'enregistrement universel 2024. Le ROCE annuel de 2021 a été recalculé selon cette méthode.

(7) Actif net par action : capitaux propres/nombre d'actions fin de période.

(8) PER : cours de l'action fin de période/résultat de base par action.

(9) Taux de distribution : dividende/résultat net.

(10) Rendement : dividende/cours de l'action au 31 décembre.

* Les données par action de l'année 2021 ont été retraitées afin de refléter la division par quatre du nominal de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.

1.10 **DONNÉES BOURSIÈRES**

1.10.1 **L'ACTION MICHELIN**

1.10.1 a) **Cotée sur Euronext Paris**

- Compartiment A ;
- Service à Règlement Différé (SRD) ;
- Code ISIN : FR 001400AJ45 ;
- Valeur nominale : 0,50 € ;
- Unité de transaction : 1.

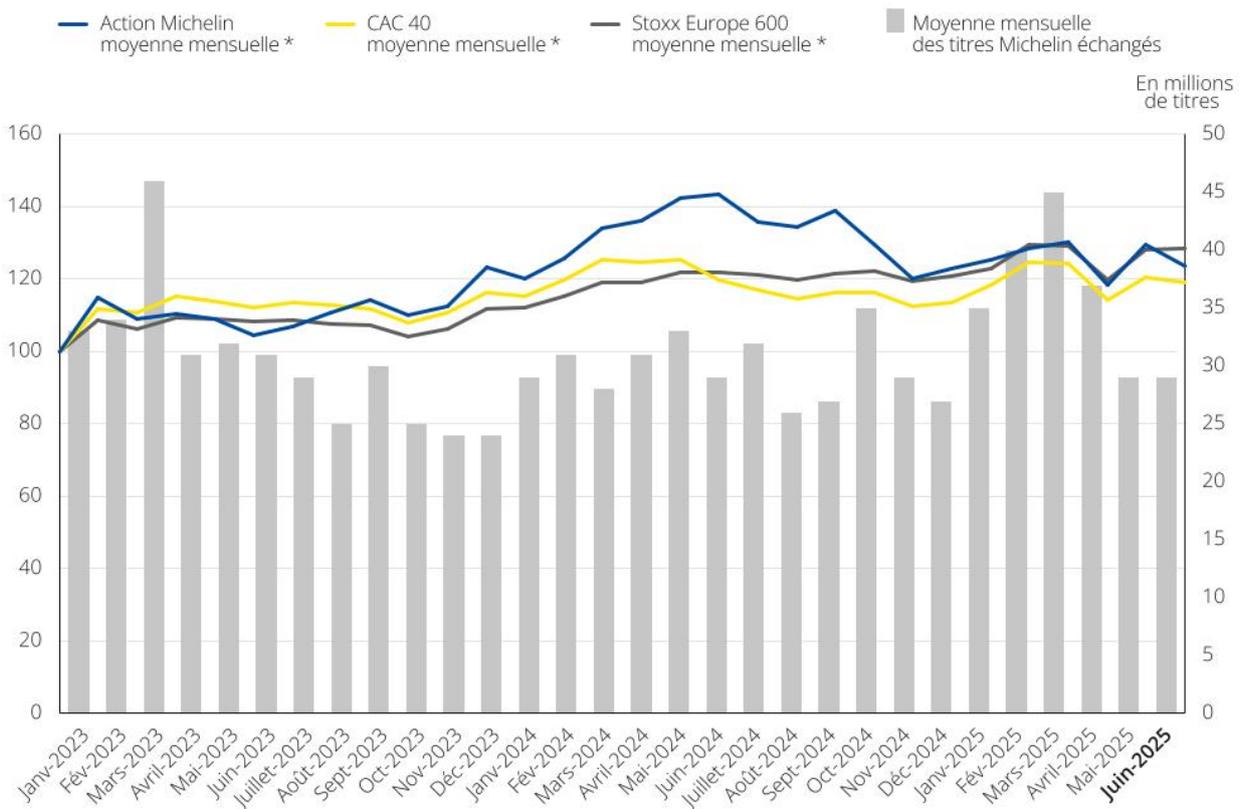
1.10.1 b) **Indices**

Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière :

- CAC 40 : 1,30 % de l'indice au 30 juin 2025 ;
- Stoxx Europe 600

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Selon les données statistiques collectées d'Euronext Paris.



* Niveau moyen mensuel et normalisé (base 100 = 01/01/2023).

1.10.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

01

Selon les données statistiques collectées d'Euronext Paris.

Cours de l'action (en €)	1 ^{er} semestre 2025	2024	2023	2022	2021 ⁽¹⁾ (retraité)	2021 (publié)
Plus haut en séance	35,70	38,52	32,65	38,93	36,50	146,00
Plus bas en séance	28,47	30,06	25,60	21,99	25,83	103,30
Ratio plus haut/plus bas	1,25	1,28	1,28	1,77	1,41	1,41
Dernier cours de la période	31,54	31,80	32,46	25,99	36,04	144,15
Moyenne des derniers cours de clôture journaliers	32,73	34,26	28,87	28,53	32,44	129,75
Évolution du titre Michelin sur la période	-0,82 %	-2,03 %	24,92 %	- 27,89 %	37,35 %	37,35 %
Évolution du CAC 40 sur la période	3,86 %	-2,15 %	16,52 %	- 9,50 %	28,85 %	28,85 %
Évolution du Stoxx Europe 600 sur la période	6,65 %	5,98 %	12,73 %	- 12,90 %	22,25 %	22,25 %
Moyenne des cours Stoxx Europe 600 journaliers	536,33	507,51	457,04	434,40	449,58	449,58
Capitalisation boursière (fin de période, en milliards €)	22,26	22,44	23,21	18,56	25,74	25,74
Moyenne des échanges quotidiens sur la période ⁽²⁾	1 731 633	1 408 288	1 419 300	1 844 574	1 743 820	435 955
Nombre moyen de titres composant le capital	705 748 235	712 283 891	714 258 055	713 400 033	713 512 772	178 378 193
Nombre d'actions échangées sur la période	216 454 085	360 521 846	366 179 447	475 900 118	449 905 428	112 476 357

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

(2) Volumes échangés sur la plateforme Euronext.

1.10.3 DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	1 ^{er} semestre 2025	2024	2023	2022	2021 (retraité)	2021 (publié)
Actif net par action	25,2	26,4	25,1	24,0	20,9	83,9
Résultat par action <i>de base</i>	1,18	2,65	2,77	2,81	2,58	10,31
Résultat par action <i>dilué</i> ⁽¹⁾	1,17	2,62	2,75	2,79	2,56	10,24
PER		12	11,7	9,3	14,0	14,0
Dividende par action		1,38	1,35	1,25	1,125	4,50
Taux de distribution		52%	49 %	44 %	44 %	44 %
Rendement par action		4,3%	4,2 %	4,8 %	3,1 %	3,1 %

(1) Résultat net par action après prise en compte, le cas échéant, des conséquences de l'exercice des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et le nombre d'actions moyen de la période.

1.10.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 30 juin 2025 : 352 874 393,00 €

	Au 30 juin 2025			Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2023		
	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote
Actionnaires institutionnels français	5 083	19,3 %	21,6 %	4 311	20,6 %	23,6 %	4 497	20,4 %	24,0 %
Actionnaires institutionnels non-résidents		67,8 %	64,6 %		65,8 %	61,5 %		67,0 %	61,8 %
Actionnaires individuels	170 826	10,4 % ⁽¹⁾	11,2 %	173 611	11,0 %	12,2 %	170 391	10,5 %	11,9 %
Personnel - Plan d'épargne Groupe	77 085	2,5 %	2,6 %	80 261	2,6 %	2,7 %	71 621	2,1 %	2,3 %
Auto-Détention ⁽³⁾		0,0 %	0,0 %						
TOTAL	252 994	705 748 786	1 033 731 768	258 183	705 747 272	998 581 514	246 509	714 958 226	990 275 053
		ACTIONS ⁽²⁾	DROITS DE VOTE		ACTIONS ⁽²⁾	DROITS DE VOTE		ACTIONS ⁽²⁾	DROITS DE VOTE

(1) Au 30 juin 2025, 1,2 % du capital détenu par des anciens salariés est inclus dans le pourcentage total des actionnaires individuels.

(2) Entièrement libérées.

(3) Au 30 juin 2025, la Compagnie Générale des Établissements Michelin, détient 827 actions.

Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote.

1.11 FAITS MARQUANTS

Corporate

- Les agences Scope Ratings et Moody's **confirment leur notation de crédit à long terme de Michelin, à « A » et « A2 » respectivement**, avec une perspective stable. Ces notations reflètent la solidité financière et la confiance dans la performance future du Groupe, elles font suite au relèvement effectué par Fitch et Standard & Poor's au premier trimestre, à « A / Stable » également.
- Michelin a été **reconnu comme l'une des 100 entreprises les plus innovantes au monde** par Clarivate, société spécialisée dans les domaines de la propriété intellectuelle et de la production de connaissances scientifiques, reconnaissant ainsi l'impact de ses 6 000 collaborateurs en R&D. Depuis plus de 130 ans, l'innovation fait partie de l'ADN de Michelin, contribuant au progrès humain et à un monde durable.
- En Amérique du Nord, la co-entreprise **TBC Corporation a cédé son réseau de franchise Midas** à Mavis Tire Express Service Corp. Cette opération permet à TBC de se concentrer sur ses activités cœur et de renforcer leur croissance. La transaction aura un impact favorable d'environ 200 millions de dollars US sur le résultat net du Groupe Michelin en 2025.
- Michelin **reste la marque de pneus la plus valorisée et la plus puissante au monde** : selon Brand Finance 2025, la valeur de marque progresse à 8,8 milliards de dollars et Michelin se classe dans le top 10 mondial des marques les plus puissantes en B2B, au 15^e rang tous secteurs d'activité confondus.
- Lors de l'Assemblée générale 2025 du Groupe tenue à Clermont-Ferrand en présence de près de 1000 actionnaires, l'ensemble des résolutions a été approuvé, dont un dividende porté à 1,38 € par action. Florent Menegaux a **réaffirmé la pertinence et la poursuite de la stratégie « Michelin in Motion 2030 »**.
- Michelin annonce la fermeture progressive de ses sites de Querétaro (Mexique) et de Guarulhos (Brésil) d'ici fin 2025. Ces décisions répondent à l'évolution du marché des pneumatiques et à une surcapacité liée à l'afflux de produits à bas prix. Le Groupe accompagnera individuellement les 830 salariés concernés, en concertation avec les partenaires sociaux. Michelin réaffirme son **engagement durable dans ces deux pays, où ses autres activités se poursuivent**.
- Michelin **publie son tout premier rapport de durabilité**, marquant une étape clé dans sa stratégie « Tout durable ». Conformément à la directive CSRD de l'UE, ce rapport détaille les engagements du Groupe en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance. Il témoigne de la volonté de Michelin de contribuer activement à un avenir plus durable et transparent.
- Publication du deuxième Rapport de transparence fiscale, illustrant un **engagement renforcé en matière de responsabilité fiscale**. Le document détaille la politique fiscale appliquée et les contributions réalisées à l'échelle mondiale. Il intègre les évolutions réglementaires récentes, notamment concernant les prix de transfert, le taux d'impôt minimum de 15 %, les douanes et l'*export control*.

People

- 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.

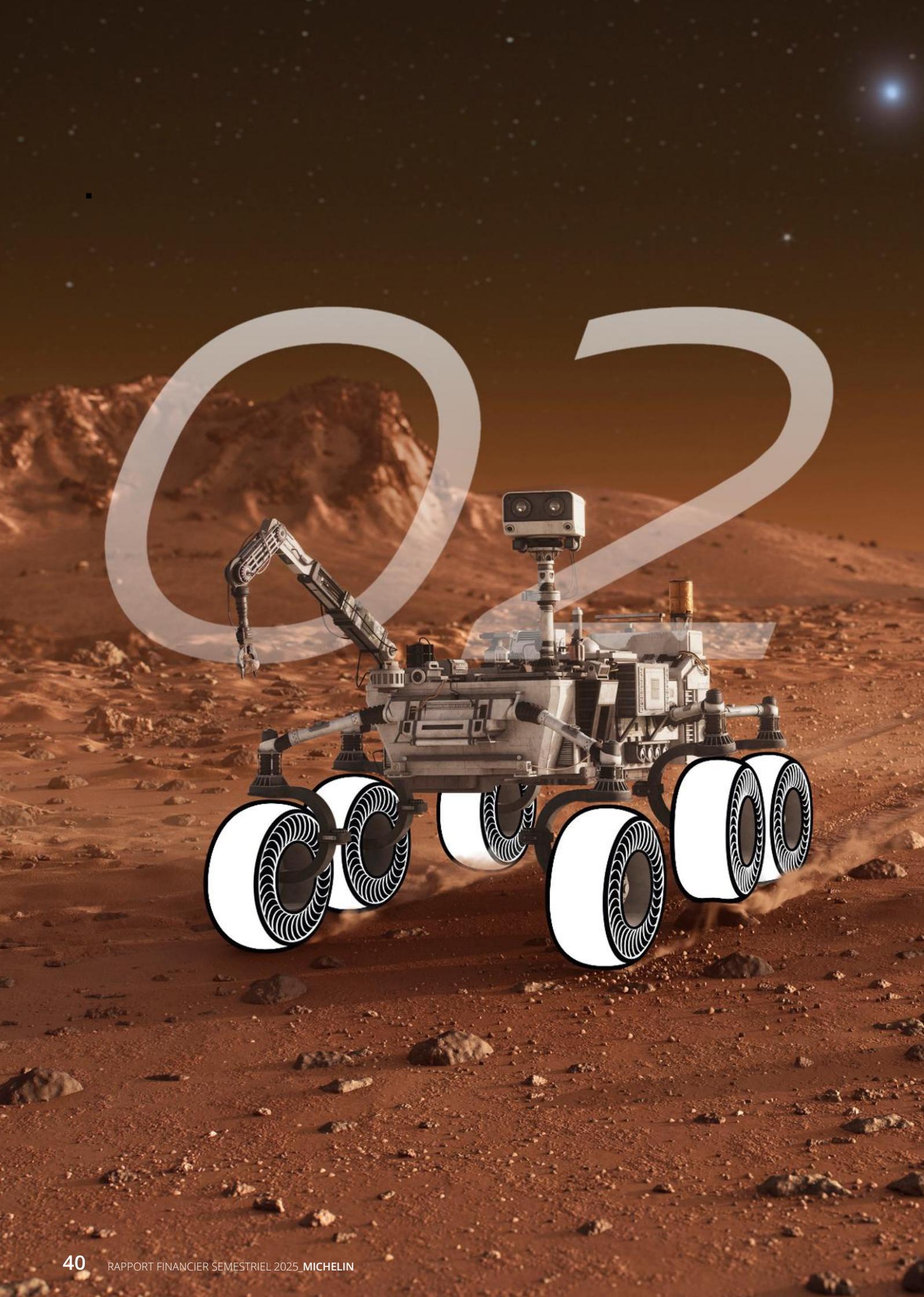
Planète

- 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 décarboné**, à partir d'eau. Il s'agit du troisième laboratoire commun entre Michelin et le CNRS dédié au déploiement de technologies de production d'hydrogène vert.
- Pour la quatrième année consécutive, **Michelin a été classé premier** parmi les fabricants de pneus dans **l'évaluation du secteur du caoutchouc naturel** par SPOTT, plateforme en ligne qui évalue les pratiques ESG des producteurs, transformateurs et négociants de matières premières, avec un score supérieur à 80 %. Le Groupe se distingue également en étant le seul fabricant de pneus à prouver que sa chaîne d'approvisionnement est exempte de déforestation.
- Michelin annonce la **construction du premier démonstrateur industriel mondial de 5-HMF** (5-Hydroxyméthylfurfural) biosourcé, une molécule clé pour remplacer des composants fossiles dans de nombreux secteurs industriels. L'unité, située en France, affichera une capacité de 3 000 tonnes par an dès 2026. Ce projet marque une étape majeure dans l'industrialisation des solutions développées par Michelin ResiCare et illustre la capacité d'innovation de rupture du Groupe et son ambition à développer l'usage de matériaux renouvelables ou recyclés.
- Michelin illustre son engagement en matière de développement durable en **décarbonant son usine d'Olsztyn** (Pologne), passée du charbon au gaz naturel. Cette transition a permis de réduire de plus de 90% les émissions de CO₂ du site grâce à des équipements modernes. Elle s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant zéro émission nette à l'horizon 2050, avec un objectif intermédiaire de - 47,2 % d'ici 2030.
- Michelin arrive en tête d'une vaste étude indépendante menée par l'ADAC, principal automobile-club allemand comptant 22 millions d'adhérents. L'analyse de 160 modèles de pneus été, hiver et toutes saisons, évalués selon leur usure et leur impact environnemental, **met en avant la faible abrasion des pneus MICHELIN**, dont la performance surpasse de 26 % la moyenne des concurrents premium. Ce résultat illustre l'engagement « MICHELIN Total Performance » : sécurité, longévité, économies de carburant et impact environnemental réduit, sans compromis.
- Michelin a inauguré dans son usine de Montceau-les-Mines un **système Hydralooop 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.

Activités Business

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



CHAPITRE 02

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS

États financiers consolidés intermédiaires condensés au 30 juin 2025	42
Compte de résultat consolidé	42
État du résultat global consolidé	42
État de la situation financière consolidée	43
Tableau de variations des capitaux propres consolidés	44
Tableau de flux de trésorerie consolidés	45
Annexe aux états financiers consolidés intermédiaires condensés	46

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS AU 30 JUIN 2025

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions €, sauf pour les données par action)	Note	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024
Ventes	5	13 028	13 481
Coût des ventes		(9 358)	(9 444)
Marge brute		3 670	4 037
Frais commerciaux		(577)	(594)
Frais de recherche et développement		(396)	(385)
Frais administratifs et généraux		(1 215)	(1 244)
Autres produits et charges des secteurs		(30)	(32)
Résultat opérationnel des secteurs	5	1 452	1 782
Autres produits et charges opérationnels	6	(251)	(211)
Résultat opérationnel		1 200	1 571
Coût de l'endettement net	8	(74)	(10)
Autres produits et charges financiers	8	23	4
Intérêt net sur les avantages du personnel	7	(50)	(44)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	12	50	(33)
Résultat avant impôts		1 150	1 488
Impôts sur le résultat	10	(310)	(325)
RÉSULTAT NET		840	1 163
■ Attribuable aux actionnaires de la Société		834	1 157
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		6	6
RÉSULTAT PAR ACTION (EN €)	13		
■ De base		1,18	1,62
■ Dilué		1,17	1,60

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions €)	Note	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024
RÉSULTAT NET		840	1 163
Engagements postérieurs à l'emploi	7	70	122
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi		(13)	(29)
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – Variation de juste valeur		(2)	(6)
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global		-	2
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		55	89
Couvertures de flux de trésorerie – Variations de juste valeur		5	(7)
Variation des écarts de conversion	13	(819)	114
Autres		2	(14)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		(812)	93
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		(757)	182
RÉSULTAT GLOBAL		83	1 345
■ Attribuable aux actionnaires de la Société		77	1 339
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		6	6

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions €)	Note	30 juin 2025	31 décembre 2024
Goodwill	11	2 676	2 829
Immobilisations incorporelles		2 001	2 120
Immobilisations corporelles		11 912	12 750
Droits d'utilisation des actifs de location		1 136	1 232
Actifs financiers et autres actifs à long terme		1 107	1 151
Titres mis en équivalence	12	895	849
Impôts différés actifs		1 052	1 081
Actifs non courants		20 779	22 013
Stocks	6	5 613	5 699
Créances commerciales	6	4 025	3 595
Actifs financiers à court terme		402	544
Autres actifs à court terme		1 616	1 564
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8	3 119	3 936
Actifs courants		14 775	15 339
TOTAL DE L'ACTIF		35 554	37 352
Capital social	13	353	353
Primes liées au capital	13	2 322	2 326
Réserves	13	15 048	15 946
Intérêts non assortis de contrôle	13	13	9
Capitaux propres	13	17 736	18 634
Dettes financières à long terme	8	4 894	4 934
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	8	786	872
Provisions pour avantages du personnel	7	2 605	2 730
Provisions et autres passifs à long terme	6	820	928
Impôts différés passifs		521	544
Passifs non courants		9 626	10 008
Dettes financières à court terme	8	1 596	1 375
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	8	247	258
Dettes fournisseurs		2 565	3 086
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances		560	689
Provisions et autres passifs à court terme		3 225	3 302
Passifs courants		8 192	8 710
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		35 554	37 352

TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>(en millions €)</i>	Capital social (note 13)	Primes liées au capital (note 13)	Réserves (note 13)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1^{er} janvier 2024	357	2 702	14 896	3	17 958
Résultat net	-	-	1 157	6	1 163
Autres éléments du résultat global	-	-	182	-	182
Résultat global	-	-	1 339	6	1 345
Émissions d'actions	-	-	-	-	-
Rachats d'actions	-	-	(502)	-	(502)
Annulations d'actions	-	-	-	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(964)	(1)	(965)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	18	-	18
Autres	-	-	-	2	2
Au 30 juin 2024	357	2 702	14 787	10	17 856
Résultat net	-	-	727	-	727
Autres éléments du résultat global	-	-	(110)	-	(110)
Résultat global	-	-	615	-	615
Émissions d'actions	3	119	-	-	122
Rachats d'actions	(7)	(495)	502	-	-
Annulations d'actions	-	-	-	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(1)	(1)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	43	-	43
Autres	-	-	(2)	-	(2)
Au 31 décembre 2024	353	2 326	15 946	9	18 634
Résultat net	-	-	834	6	840
Autres éléments du résultat global	-	-	(757)	-	(757)
Résultat global	-	-	77	6	83
Émissions d'actions	-	-	-	-	-
Rachats d'actions	-	-	-	-	-
Annulations d'actions	-	-	-	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(977)	-	(977)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	17	-	17
Autres	-	(3)	(15)	(2)	(20)
AU 30 JUIN 2025	353	2 322	15 048	13	17 736

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions €)	Note	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024
Résultat net		840	1 163
Ajustements			
■ Coût de l'endettement net	8	74	10
■ Autres produits et charges financiers	8	(23)	(4)
■ Intérêt net sur les avantages au personnel	7	50	44
■ Impôts sur le résultat	10	310	325
■ Amortissements des actifs incorporels et corporels		976	974
■ Autres produits et charges opérationnels	6	251	211
■ Résultat net des sociétés mises en équivalence	12	(50)	33
EBITDA des secteurs		2 428	2 756
Autres produits et charges opérationnels (<i>cash</i>) et variations de provisions	9	(164)	(51)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	9	36	(2)
Impôts payés sur le résultat		(257)	(335)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	9	(1 254)	(625)
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		789	1 743
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	9	(1 031)	(1 132)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		22	12
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(15)	(6)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		6	(5)
Acquisitions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		(2)	(3)
Cessions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		-	4
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	9	159	81
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(863)	(1 049)
Augmentations de capital	13	23	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	13	(974)	(961)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	9	266	1 022
Rachats d'actions		-	(186)
Autres		(27)	3
Flux de trésorerie sur activités de financement		(713)	(122)
Effet des variations des parités monétaires		(31)	(5)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(817)	567
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		3 936	2 515
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 30 juin		3 119	3 082

ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Informations générales	47	NOTE 9	Détail des flux de trésorerie	57
NOTE 2	Modalités d'élaboration	47	NOTE 10	Impôts sur le résultat	58
NOTE 3	Faits marquants	49	NOTE 11	Goodwill	58
NOTE 4	Évolution du périmètre de consolidation	50	NOTE 12	Mises en équivalence	59
NOTE 5	Information sectorielle	50	NOTE 13	Capitaux propres	61
NOTE 6	Données opérationnelles	51	NOTE 14	Litiges et passifs éventuels	64
NOTE 7	Provisions pour avantages du personnel	53	NOTE 15	Événements postérieurs à la clôture	64
NOTE 8	Actifs, passifs et résultat financiers	54			

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM ou la « Société ») et ses filiales (formant ensemble le « Groupe ») conçoivent, fabriquent et commercialisent des pneus dans le monde entier. Le Groupe propose également à ses clients des services et solutions autour du pneu et des véhicules, des expériences de mobilité ainsi qu'une expertise dans le domaine des Solutions Polymères Composites.

La CGEM est une société en commandite par action enregistrée à Clermont-Ferrand (France).

La Société est cotée à la Bourse de Paris (Euronext – Eurolist compartiment A).

Après examen par le Conseil de Surveillance, les états financiers consolidés intermédiaires condensés ont été arrêtés par la Gérance le 24 juillet 2025.

Les états financiers consolidés sont présentés, sauf indication contraire, en millions d'euros, qui est la monnaie fonctionnelle de la maison mère du Groupe. Les montants indiqués dans les états financiers consolidés sont arrondis au million le plus proche et comprennent des données individuellement arrondies. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous-totaux affichés.

NOTE 2 MODALITÉS D'ÉLABORATION

2.1 Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés intermédiaires condensés du Groupe ont été préparés en conformité avec la norme IAS 34 « Information financière intermédiaire ». Ils ne comprennent pas l'ensemble des informations demandées pour les états financiers annuels et doivent être lus en liaison avec les états financiers du

Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 qui ont été préparés en conformité avec les IFRS adoptées par l'Union européenne à la date de clôture et qui sont d'application obligatoire.

2.2 Principes comptables

Les principes comptables utilisés pour l'élaboration de ces états financiers consolidés intermédiaires condensés sont homogènes avec ceux utilisés par le Groupe lors de l'élaboration de ses états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

L'engagement net sur les avantages du personnel postérieurs à l'emploi et la provision nette associée sont évalués sur la base des dernières évaluations actuarielles disponibles à la date de

clôture de l'exercice précédent. Pour les principaux régimes d'avantages du personnel (États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Allemagne et France), une revue des hypothèses actuarielles est réalisée. Les principales hypothèses sont ajustées si les évolutions au cours du semestre sont jugées significatives. Pour ces mêmes régimes, la valeur de marché des actifs de couverture est évaluée à la date de clôture de la période intermédiaire.

2.3 Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025

Les mises à jour de normes IFRS suivantes sont d'application obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2025 et n'ont pas eu d'impact significatif pour le Groupe :

Amendements à IAS 21 – Absence de convertibilité

Ces amendements, publiés le 15 août 2023, précisent dans quelle mesure une devise peut être considérée comme non convertible, comment estimer le taux de change dans ce cas et quelles informations doivent être fournies.

2.4 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Les nouvelles normes, mises à jour et interprétations des normes IFRS suivantes ont été publiées par l'IASB, adoptées par l'Union européenne mais ne sont pas entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2025 :

Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – Modifications apportées au classement et à l'évaluation des instruments financiers

Ces amendements, publiés le 30 mai 2024, clarifient le classement des actifs financiers présentant des caractéristiques particulières notamment ceux incluant une clause d'ajustement du taux selon des critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance (ESG). Ils apportent également des précisions sur la décomptabilisation des passifs réglés par voie électronique.

Améliorations annuelles - Volume 11

Ces amendements sont d'application prospective. Ils concernent des modifications ciblées ayant pour objectif de clarifier certaines dispositions des normes IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7.

IFRS 18 – Présentation et informations à fournir dans les états financiers

Cette norme, publiée le 9 avril 2024, remplacera l'actuelle norme IAS 1 « Présentation des états financiers » et amendera, entre autres, la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie ». Elle structure le compte de résultat en trois catégories (Exploitation, Investissement, Financement) et impose deux sous-totaux obligatoires (Résultat opérationnel et Résultat avant financement et impôt). Les indicateurs alternatifs de performance sont clairement définis et feront l'objet d'informations détaillées au sein d'une note dédiée. La norme précise également les conditions d'agrégation ou de désagrégation de l'information.

2.5 Hypothèses clés et estimations

L'élaboration de ces états financiers consolidés intermédiaires condensés repose sur des hypothèses et estimations déterminées par la Direction pour calculer la valeur des actifs et des passifs à la date de clôture de l'état de la situation financière consolidée et celle des produits et charges du semestre.

Dans un contexte économique et géopolitique toujours incertain, les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses-clés et aux appréciations portent sur les pertes de valeur d'actifs non financiers, les avantages du personnel, les impôts sur le résultat, les écarts d'acquisition, les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ainsi que leur durée de vie estimée, la définition de la période exécutoire des contrats de location et la reconnaissance du revenu au travers des remises différées accordées aux clients.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

Fermeture de l'usine de Queretaro au Mexique

Le 9 juin 2025, le Groupe a informé ses employés, ses clients, les autorités locales et toutes ses parties prenantes, de la diminution progressive de la production de pneumatiques sur le site de Queretaro, en vue d'arrêter ses activités industrielles d'ici fin 2025.

La décision de fermer le site résulte d'une étude complète sur ses activités et prend en compte le fait que :

- le marché des pneumatiques Tourisme-Camionnette évolue vers des dimensions plus larges, que l'usine de Queretaro n'est pas en mesure de produire ;
- l'usine est devenue économiquement et technologiquement obsolète, ce qui rend impossible sa transformation en une usine compétitive répondant aux exigences actuelles du marché.

Le Groupe s'est engagé à accompagner individuellement chacun des 480 employés du site.

Au 30 juin 2025, une charge de 43 millions € a été comptabilisée en "Autres produits et charges opérationnels" afin de couvrir les coûts de fermeture du site et la perte de valeur des équipements industriels associés.

TBC - Cession de l'enseigne franchisée Midas

Le 16 juin 2025, la joint-venture TBC a cédé son activité de prestation de service sous enseigne Midas à la société Mavis. L'opération a été réalisée sous la forme d'un share deal avec la cession de 100% des actions de Midas International qui détient des filiales aux États-Unis et au Canada. TBC continuera à se concentrer sur la croissance et l'innovation dans ses activités de grossisme et de distribution, ainsi que sur l'expansion de sa franchise Big O Tires.

Cette transaction se matérialise dans les comptes de TBC par un gain de cession de 372 millions € soit un impact sur notre quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence de 186 millions € compte tenu de notre détention à 50 %.

Symbio

Stellantis, co-actionnaire et principal client de la co-entreprise Symbio a annoncé le 16 juillet 2025 mettre un terme à son programme de développement de la technologie de pile à hydrogène.

Dans ce contexte, le Groupe a comptabilisé une provision de 140 millions € au titre du solde des avances consenties à Symbio et de la meilleure estimation à date des risques additionnels. Cette charge a été comptabilisée en Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence.

NOTE 4 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 Opérations du premier semestre 2025

Il n'y a pas eu d'opération significative sur la période.

4.2 Opérations de l'exercice 2024

Il n'y a pas eu d'opération significative sur l'exercice 2024.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités et distribution associée correspondent au regroupement du secteur des pneumatiques de spécialités (pneumatiques Miniers, Hors-route et Avion) avec le secteur des Solutions de Polymères Composites.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

L'information par secteur opérationnel est la suivante :

	1 ^{er} semestre 2025				1 ^{er} semestre 2024 retraité ⁽¹⁾			
	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total
<i>(en millions €)</i>								
Ventes	7 111	3 007	2 910	13 028	7 151	3 232	3 098	13 481
Dotation aux amortissements	539	233	205	976	529	238	207	974
Résultat opérationnel des secteurs	865	166	421	1 452	946	306	530	1 782
<i>En pourcentage des ventes</i>	12,2%	5,5 %	14,5 %	11,1 %	13,2 %	9,5 %	17,1 %	13,2 %

(1) Les données sectorielles du premier semestre de l'exercice 2024 ont été retraitées afin de tenir compte des modifications de périmètre des secteurs intervenues au second semestre 2024. Ces modifications concernent principalement l'activité Deux-roues qui est désormais présentée dans le secteur « Automobile, Deux-roues, et distribution associée » pour refléter l'organisation du reporting interne.

Le tableau ci-dessous présente les actifs sectoriels :

	30 juin 2025				31 décembre 2024			
	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total
<i>(en millions €)</i>								
Actifs sectoriels	12 310	5 663	7 271	25 244	12 649	5 673	7 702	26 024

Les actifs sectoriels sont constitués des immobilisations corporelles, du goodwill, des immobilisations incorporelles, des stocks de produits finis et des créances commerciales. Les actifs par secteur opérationnel fournis dans le reporting à la Direction du Groupe sont évalués selon les mêmes principes que ceux utilisés dans les états financiers consolidés du Groupe.

Aucun passif n'est affecté aux secteurs opérationnels dans le reporting interne à la Direction du Groupe.

Les actifs communs du Groupe sont alloués aux secteurs proportionnellement au montant de leurs actifs directs.

L'information par zone géographique est la suivante :

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025				1 ^{er} semestre 2024			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes	4 675	4 927	3 425	13 028	4 786	5 239	3 457	13 481

Les ventes sont affectées par secteur géographique selon le lieu de résidence du client.

Le montant des ventes réalisées durant le premier semestre 2025 en France est de 1 232 millions € (2024 : 1 227 millions €). et aux États-Unis de 4 143 millions € (2024 : 4 434 millions €).

Au premier semestre, les ventes reconnues au moment où le contrôle des marchandises ou des services est transféré au client représentent 97,1 % des ventes du Groupe (2024 : 97,2 %) et totalisent 12 654 millions € (2024 : 13 104 millions €). Elles englobent principalement les ventes de pneumatiques et les

ventes de composants à base de polymères pour des applications critiques.

En 2025, le montant reconnu en ventes au titre des obligations de performance remplies progressivement s'élève à 373 millions €, soit 2,9 % des ventes totales enregistrées sur le premier semestre (2024 : 377 millions € soit 2,8 %).

Pour l'essentiel, il s'agit des contrats de gestion du parc de pneumatiques de flottes commerciales et des offres de services télématiques tels que décrits dans la note 5.2 de l'annexe aux états financiers consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 2024.

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025				31 décembre 2024			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Goodwill, immobilisations et droits d'utilisation des actifs de location	7 951	5 434	4 340	17 725	8 062	6 096	4 774	18 932

Au 30 juin 2025, la valeur des goodwill, immobilisations et droits d'utilisation des actifs de location situés en France s'élève à 2 871 millions € (2024 : 2 850 millions €) et à 3 481 millions € pour les États-Unis (2024 : 3 897 millions €).

NOTE 6 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

6.1 Autres produits et charges opérationnels

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024
Amortissements des marques et relations clientèles acquises	(47)	(41)
Réorganisations et adaptation des activités	(101)	(90)
Pertes de valeur sur actif immobilisé	(75)	(54)
Variation du périmètre de consolidation	-	-
Autres	(28)	(26)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(251)	(211)

Au premier semestre 2025, les coûts de réorganisation et d'adaptation des activités ainsi que les pertes de valeur sur actifs immobilisés comprennent principalement :

- l'annonce de la fermeture du site de Queretaro au Mexique pour 43 millions € (note 3) ;
- l'annonce de la fermeture du site Guarulhos au Brésil pour 20 millions € ;
- des pertes de valeur complémentaires dues à l'accélération de la fermeture de sites en Allemagne, en France et aux États-Unis pour 31 millions € ;

- de nouvelles provisions et pertes de valeur dans le cadre de divers projets de réorganisation et adaptation des activités pour 41 millions €.

Au premier semestre 2024, le Groupe avait constaté des provisions et des pertes de valeur liées à des projets de réorganisation et d'adaptation des activités en Chine et en Pologne pour 63 millions € ainsi que des compléments de provision sur les fermetures de sites américains et allemands pour 33 millions €.

6.2 Stocks

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions €)	30 juin 2025	31 décembre 2024
Matières premières et encours de production	1 639	1 700
Autres fournitures	553	584
Produits finis	3 592	3 602
Valeur brute	5 784	5 886
Pertes de valeur sur matières premières et encours de production	(23)	(24)
Pertes de valeur sur autres fournitures	(48)	(58)
Pertes de valeur sur produits finis	(100)	(105)
Pertes de valeur	(171)	(187)
STOCKS NETS	5 613	5 699

6.3 Créances commerciales

La valeur comptable des créances commerciales est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	30 juin 2025	31 décembre 2024
Créances commerciales brutes	4 127	3 689
Pertes de valeur	(102)	(94)
CRÉANCES COMMERCIALES	4 025	3 595

Les créances commerciales ont des échéances inférieures à 12 mois.

Le risque de crédit, lié au risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients, peut entraîner un non-remboursement des sommes investies et par conséquent influencer négativement le compte de résultat du Groupe.

Le département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du Crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et s'assure de la bonne gestion des créances commerciales et de leur recouvrement.

6.4 Provisions

6.4.1 Variation des provisions

L'évolution des provisions au cours de la période est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Réorganisations et adaptation des activités	Litiges, garanties et autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2025	805	382	1 188
Nouvelles provisions	123	142	265
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(165)	(63)	(228)
Reprises de montants non utilisés	(22)	(3)	(25)
Effet des variations monétaires	(13)	(15)	(28)
Autres effets	(2)	2	0
AU 30 JUIN 2025	727	444	1 171
<i>Dont part court terme</i>	388	143	531

Les nouvelles provisions liées aux réorganisations et adaptation des activités incluent les plans de restructuration de Queretaro au Mexique et de Guarulhos au Brésil annoncés durant le 1^{er} semestre 2025.

Les provisions utilisées au cours du premier semestre concernent principalement les paiements effectués au titre des plans de restructuration annoncés en 2023 et 2024 en Allemagne, en France et aux États-Unis.

Concernant les autres provisions, les nouvelles dotations incluent l'effet de l'annonce de Stellantis de mettre fin à ses activités liées à l'hydrogène (note 3).

6.4.2 Provisions pour litiges, garanties et autres provisions

Le solde des provisions concerne les natures de risques suivants :

(en millions €)	30 juin 2025	31 décembre 2024
Provisions pour litiges	66	54
Provisions pour garanties produits	75	75
Provisions pour responsabilité civile produits	78	75
Autres provisions pour risques	225	178
TOTAL	444	382

NOTE 7 PROVISIONS POUR AVANTAGES DU PERSONNEL

Le mouvement des provisions pour avantages du personnel est le suivant :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2025	2024
AU 1^{ER} JANVIER	1 219	1 402	2 621	2 421
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(3)	-	(3)	(5)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(25)	(43)	(68)	(50)
Autres mouvements	7	-	7	-
ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Coût des services rendus	10	28	38	39
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	-	-	-
Modifications, réductions ou liquidations de régimes	-	-	-	-
Autres éléments	9	-	9	9
ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Intérêt net sur les avantages du personnel	22	28	50	43
Autres	-	-	-	-
ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
Écarts de conversion	(31)	(55)	(86)	15
Pertes ou (gains) actuariels	(31)	(22)	(53)	(124)
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	(17)	-	(17)	2
AU 30 JUIN	1 160	1 338	2 498	2 350
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
<i>À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme</i>			107	299
<i>Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel</i>			2 605	2 648

Les gains ou pertes actuariels enregistrés en capitaux propres proviennent essentiellement de l'évolution des taux d'actualisation ainsi que des écarts d'expérience sur les actifs des régimes localisés dans les pays suivants :

(en millions €)	Royaume-Uni (RU)	Europe hors RU	Amérique du Nord	Total
Taux d'actualisation au 30 juin 2025	5,60 %	3,63 %	5,11 %	n/a
Taux d'actualisation au 31 décembre 2024	5,50 %	3,39 %	5,22 %	n/a
Taux d'inflation au 30 juin 2025	3,00 %	2,00 %	2,18 %	n/a
Taux d'inflation au 31 décembre 2024	3,25 %	1,99 %	2,18 %	n/a
Pertes/(Gains) actuariels liés au changement d'hypothèses	(41)	(49)	32	(58)
Écarts d'expérience liés aux actifs de couverture	36	-	(31)	5
PERTES OU (GAINS) ACTUARIELS	(5)	(49)	1	(53)

Les taux et montants indiqués ne concernent que les régimes évalués au cours de la période intermédiaire (note 2.2). Les taux d'inflation retenus reflètent la durée moyenne pondérée long terme des plans du Groupe.

NOTE 8 ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS

8.1 Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers

Le coût de l'endettement net et les autres produits et charges financiers sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024
Charge d'intérêts	(102)	(78)
Charge d'intérêts de contrats de location	(27)	(23)
Intérêts de la trésorerie, équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie	59	76
Dérivés de taux	(2)	12
Commissions sur lignes de crédit	(3)	(3)
Coûts d'emprunts capitalisés	1	6
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(74)	(10)
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	26	37
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	-	(27)
Autres	(4)	(6)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	23	4

Le coût de l'endettement net s'élève à 74 millions €, en hausse de 64 millions € par rapport à la période précédente. Cette variation s'explique principalement par des effets liés aux taux d'intérêts et au mix de devises.

8.2 Endettement net

L'endettement net du Groupe est présenté ci-dessous :

(en millions €)	30 juin 2025	31 décembre 2024
Dettes financières	7 523	7 438
Dérivés actifs	(172)	(60)
Actifs financiers de garantie d'emprunts	-	(40)
Actifs financiers de gestion de trésorerie	(290)	(290)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 119)	(3 936)
ENDETTEMENT NET	3 942	3 112

8.3 Dettes financières

La valeur comptable des dettes financières est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	30 juin 2025	31 décembre 2024
Obligations	4 840	4 838
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	49	59
Instruments dérivés	5	37
Dettes financières à long terme (hors contrats de location)	4 894	4 934
Dettes financières liées aux contrats de location long terme	786	872
Obligations	750	749
Titres négociables à court terme	292	297
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	533	296
Instruments dérivés	21	33
Dettes financières à court terme (hors contrats de location)	1 596	1 375
Dettes financières liées aux contrats de location court terme	247	258
DETTES FINANCIÈRES	7 523	7 438

Les dettes financières restent stables au 30 juin 2025 comparativement au 31 décembre 2024.

8.4 Risque de liquidité

Pour faire face à ses futurs besoins de trésorerie, le Groupe dispose au 30 juin 2025 des sources de financement suivantes :

- 3 119 millions € de trésorerie et équivalent de trésorerie ;
- 290 millions € d'actifs financiers de gestion de trésorerie ;
- un programme de titres négociables à court terme de 2 500 millions €, tiré à hauteur de 250 millions € au 30 juin 2025 ;
- un programme de titres négociables à court terme US de 599 millions € (700 millions \$), tiré à hauteur de 43 millions € (50 millions \$) au 30 juin 2025 ;
- un programme de titrisation de créances commerciales de 171 millions € (200 millions \$) pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, non tiré. Un second programme de 300 millions €, existant au 31 décembre 2024, et tiré à hauteur de 15 millions € au 30 juin 2025, est passé en période d'amortissement le 1er juillet 2025 en vue d'une fin courant 2026 ;
- 2 500 millions € de lignes de crédit syndiquées non tirées.

8.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions €)	30 juin 2025	31 décembre 2024
Fonds monétaires	1 799	2 675
Dépôts bancaires à préavis de moins de trois mois	1 031	1 047
Banques et liquidités	289	214
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	3 119	3 936

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds

monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent un montant de 213 millions € qui fait l'objet de restrictions prudentielles en Irlande (31 décembre 2024 : 199 millions €).

8.6 Instruments financiers

Classification des actifs financiers

Les actifs financiers du Groupe ont été classés dans les catégories « Juste valeur par résultat », « Juste valeur par autres éléments du résultat global » et « Coût amorti » de la manière suivante au 30 juin 2025 :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total
Créances commerciales	-	-	4 025	4 025
Actifs financiers courants	87	12	303	402
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 088	-	1 031	3 119
Actifs financiers non courants	351	357	399	1 107
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	2 525	369	5 758	8 653

Juste valeur des instruments financiers

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- **niveau 1** : l'instrument est coté sur un marché actif. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de l'arrêt de l'état de la situation financière consolidée. Ces instruments (principalement la trésorerie et les investissements en actions à la juste valeur qui font l'objet d'une cotation) sont classés en niveau 1 ;
- **niveau 2** : l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix). Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur des instruments sont observables, ces instruments (principalement des instruments dérivés) sont classés en niveau 2 ;
- **niveau 3** : l'évaluation s'appuie sur des données non observables. Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument (principalement les investissements en actions non consolidés non cotés) est classé en niveau 3.

Les actifs et passifs financiers du Groupe évalués à la juste valeur au 30 juin 2025 et 31 décembre 2024 sont présentés ci-dessous selon leur hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	30 juin 2025	31 décembre 2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 088	-	-	2 088	2 889
Actifs financiers courants (y.c. instruments dérivés)	-	99	-	99	82
Actifs financiers non courants (y.c. instruments dérivés)	35	331	341	707	688
TOTAL ACTIF	2 123	430	341	2 894	3 659
Instruments dérivés	-	26	-	26	70
TOTAL PASSIF	-	26	-	26	70

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours du premier semestre 2025.

NOTE 9 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(7)	(5)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(33)	(15)
Variation des provisions pour litiges et autres	22	17
Dépenses liées aux restructurations	(165)	(64)
Autres	19	16
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	(164)	(51)
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(140)	(105)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	73	95
Dividendes perçus	104	8
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	36	(2)
Variation des stocks	(258)	(360)
Variation des créances commerciales et avances	(670)	(177)
Variation des dettes fournisseurs et avances	(91)	8
Variation des fournisseurs sous contrat de cession de créances	(54)	160
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(181)	(256)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	(1 254)	(625)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(112)	(121)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(654)	(684)
Subventions d'investissement reçues	15	9
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(256)	(315)
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations sous contrat de cession de créances	(24)	(21)
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(1 031)	(1 132)
Augmentations des autres actifs financiers à long terme	(16)	(3)
Diminutions des autres actifs financiers à long terme	69	3
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	-	(5)
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	40	40
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	65	46
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	159	81
Augmentations des dettes financières à long terme	3	999
Diminutions des dettes financières à long terme	(6)	(14)
Remboursements des dettes liées aux contrats de location	(140)	(132)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	558	160
Dérivés	(150)	9
Flux de trésorerie sur les dettes financières	266	1 022
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
■ Nouveaux contrats de location	114	103
■ Nouveaux droits d'émission attribués	1	3
■ Variation d'engagements de versements pour des investissements en actions non consolidés	(4)	3

NOTE 10 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024
Charges d'impôts exigibles	(341)	(348)
Produits/(charges) d'impôts différés	31	23
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(310)	(325)

Les impôts exigibles comprennent 15 millions € de retenues à la source sur les redevances, intérêts et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2024 : 34 millions €).

Au premier semestre 2025, le taux effectif d'impôts du Groupe est de 26,9 % (2024 : 21,8 %). Au premier semestre 2025, la non-reconnaissance d'impôts différés actifs, la variation d'impôts différés au Mexique et la contribution exceptionnelle votée dans le cadre de la loi de finance 2025 en France ont un impact défavorable sur le taux effectif d'impôts.

Au premier semestre 2024, la non-reconnaissance d'impôts différés actifs avait un impact défavorable sur le taux effectif d'impôts compensé en partie par une baisse du taux d'impôts au Sri Lanka impactant les impôts différés passifs.

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. La moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables. Les taux d'impôts effectifs peuvent différer des taux théoriques, notamment par les impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice ainsi que par des retenues à la source, des crédits d'impôt ou d'autres impôts dont l'assiette n'est pas le résultat taxable.

Les perspectives d'utilisation des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à reconnaître des impôts différés actifs non constatés antérieurement. Il n'y a pas eu d'ajustement significatif sur la reconnaissance d'impôts différés actifs au cours du premier semestre.

NOTE 11 GOODWILL

Au 30 juin 2025, les goodwill sont affectés aux unités génératrices de trésorerie « UGT » ou groupes d'UGT de la manière suivante :

(en millions €)	30 juin 2025	31 décembre 2024
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	429	454
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	158	175
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	621	647
UGT Mines	220	248
UGT Pneus Deux-roues	18	18
UGT Pneus Hors-route	672	753
Groupe d'UGT Solutions de Polymères Composites	558	534
GOODWILL	2 676	2 829

Hors effet parités, les goodwill ne varient pas significativement.

Au 30 juin 2025 et sur la base des informations disponibles, le Groupe n'a pas identifié d'indices de pertes de valeur pouvant

remettre en cause l'évaluation à long terme réalisée au 31 décembre 2024 de ses unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT.

NOTE 12 MISES EN ÉQUIVALENCE

12.1 Participations dans les sociétés mises en équivalence

L'évolution du poste « Titres mis en équivalence » de l'état de la situation financière consolidée est présentée dans le tableau suivant :

<i>(en millions €)</i>	Participations dans des entreprises associées	Participations dans des coentreprises	Total des participations dans les entreprises mises en équivalence
Au 1^{er} janvier 2024	63	808	871
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(1)	(26)	(27)
Pertes de valeur	-	-	-
Distribution de dividendes	-	(3)	(3)
Effet des changements de périmètre et augmentations de capital	2	-	2
Variation des écarts de conversion	-	20	20
Autres/reclassements	-	40	40
Au 30 juin 2024	64	839	903
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	8	(20)	(12)
Pertes de valeur	-	-	-
Distribution de dividendes	(2)	(13)	(15)
Effet des changements de périmètre et augmentations de capital	-	(25)	(25)
Variation des écarts de conversion	1	12	13
Autres/reclassements	-	(15)	(15)
Au 31 décembre 2024	71	778	849
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	1	194	195
Pertes de valeur et provisions ⁽¹⁾	-	(145)	(145)
Distribution de dividendes	(3)	(95)	(98)
Effet des changements de périmètre et augmentations de capital	2	-	2
Variation des écarts de conversion	(2)	(63)	(65)
Autres/reclassements ⁽²⁾	-	157	157
AU 30 JUIN 2025	69	826	895

(1) Les Pertes de valeur et provisions liées aux participations dans les sociétés mises en équivalence sont incluses au compte de résultat sur la ligne « Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence ».

(2) Comprend essentiellement le reclassement des dépréciations des prêts et des provisions comptabilisées sur les participations dans les sociétés mises en équivalence dont la valeur est nulle.

Le montant total des participations est composé majoritairement par les sociétés TBC, Solesis et SIPH, le solde des "autres titres mis en équivalence" étant composé de montants individuels de moindre importance.

La variation du premier semestre 2025 est principalement due à :

- TBC qui présente une quote-part de résultat net de 188 millions € compte tenu de la cession de l'activité Midas (note 3) ;

- Symbio, société spécialisée dans les systèmes de pile à hydrogène, qui enregistre une perte globale de 156 millions € dont 140 millions € au titre du solde des avances consenties à Symbio et de la meilleure estimation à date des risques additionnels dues à l'intention de Stellantis d'arrêter ses activités liées à l'hydrogène (note 3).

12.2 Informations sur les principales entreprises associées et coentreprises

Le tableau ci-dessous présente les comptes résumés à 100 % des principales entités comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence :

(en millions €)	30 juin 2025			30 juin 2024		
	TBC	Solesis	SIPH	TBC	Solesis	SIPH
Pays	États-Unis	États-Unis	France	États-Unis	États-Unis	France
% d'intérêt	50 %	49 %	39,26 %	50 %	49 %	41,97 %
Ventes	1 797	54	351	1 855	55	256
EBITDA des secteurs	91	12	68	98	15	39
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	(54)	(3)	(12)	(56)	(2)	(13)
Autres produits et charges opérationnels	481	(6)	1	(9)	(6)	(4)
Résultat financier	(17)	(5)	(1)	(27)	(5)	1
Impôts	(121)	-	(22)	(4)	-	(8)
RÉSULTAT NET	380	(2)	35	2	2	16

(en millions €)	30 juin 2025			31 décembre 2024		
	TBC	Solesis	SIPH	TBC	Solesis	SIPH
Actifs courants	1 798	42	287	1 650	49	264
■ dont trésorerie et équivalents de trésorerie	313	6	28	14	7	9
Actifs non courants	715	657	450	1 050	735	455
■ dont Goodwill	91	189	159	149	212	159
TOTAL ACTIFS	2 513	699	737	2 700	784	719
Passifs courants	1 156	119	121	1 249	133	142
■ dont passifs financiers courants	115	108	39	328	118	65
Passifs non courants	486	269	75	681	296	82
■ dont passifs financiers non courants	239	9	50	531	11	61
Capitaux propres	871	311	541	770	355	495
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	2 513	699	737	2 700	784	719
Quote part de l'actif net revenant au Groupe	436	153	167	385	174	154
Elimination du profit résultant des transactions d'aval	(37)	-	-	(39)	-	-
VALEUR DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	399	153	167	346	174	154

- TBC, coentreprise avec Sumitomo Corporation, a une activité de distribution de pneumatiques aux États-Unis. TBC a cédé le 16 juin 2025 son activité de prestation de service sous enseigne Midas à la société Mavis et réalise un gain de cession de 372 millions € (note 3). Par ailleurs, TBC a approuvé la distribution d'un dividende de 200 millions \$ payé en juin 2025. La quote-part mise en équivalence de TBC comprise dans le résultat consolidé du Groupe (y compris l'élimination des transactions aval, nette d'impôts) est un profit de 188 millions € lors du premier semestre 2025 (2024 : profit de 11 millions €).
- Solesis, coentreprise avec Altaris, est un leader spécialisé dans les biomatériaux et composants pour le secteur médical. La

quote-part mise en équivalence de Solesis comprise dans le résultat consolidé du Groupe est une perte de 1 million € au premier semestre 2025 (2024 : profit de 1 million €). Les liquidités correspondant aux actions de préférences sont comptabilisées en actif non courant et s'élèvent à 260 millions €.

- SIPH, coentreprise avec SIFCA, est un groupe qui détient et exploite des plantations d'hévéa en Afrique de l'Ouest. La quote-part du résultat mis en équivalence est un profit de 14 millions € lors du premier semestre 2025 après déduction du résultat revenant aux minoritaires des filiales (2024 : profit de 7 millions €).

NOTE 13 CAPITAUX PROPRES

13.1 Capital et primes liées au capital social

02

<i>(en millions €)</i>	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2024	357	2 702	3 059
Émissions d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	-	-	-
Annulations d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
Au 30 juin 2024	357	2 702	3 059
Émissions d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	3	119	122
Annulations d'actions	(7)	(495)	(502)
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2024	353	2 326	2 679
Émissions d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	-	-	-
Annulations d'actions	-	-	-
Autres	-	(3)	(3)
AU 30 JUIN 2025	353	2 322	2 675

<i>(en nombre d'actions)</i>	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1^{er} janvier 2024	714 958 065	161	714 958 226
Émissions d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	-	-	-
Rachats d'actions	-	(5 330 632)	(5 330 632)
Cessions d'actions	-	-	-
Annulations d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
Au 30 juin 2024	714 958 065	(5 330 471)	709 627 594
Émissions d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	5 266 149	-	5 266 149
Rachats d'actions	-	(9 146 310)	(9 146 310)
Cessions d'actions	-	-	-
Annulations d'actions	(14 477 103)	14 476 942	(161)
Autres	161	(161)	-
Au 31 décembre 2024	705 747 272	-	705 747 272
Émissions d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	1 514	-	1 514
Rachats d'actions	-	(35 673)	(35 673)
Cessions d'actions	-	35 673	35 673
Annulations d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
AU 30 JUIN 2025	705 748 786	-	705 748 786

Le dividende décidé lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2025 de 1,38 € par action (2024 : 1,35 € par action) a été versé intégralement en espèces le 23 mai 2025 pour un montant net de 974 millions € (2024 : 961 millions €).

13.2 Réserves

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2024	(521)	-	173	15 244	14 896
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(964)	(964)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	-	18	18
Rachats d'actions	-	(502)	-	-	(502)
Cessions/annulations d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	(502)	-	(946)	(1 448)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 157	1 157
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	122	122
<i>Impact fiscal – engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(29)	(29)
<i>Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur</i>	-	-	(6)	-	(6)
<i>Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global</i>	-	-	2	-	2
Autres	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	(4)	93	89
<i>Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur</i>	-	-	(7)	-	(7)
<i>Variation des écarts de conversion</i>	114	-	-	-	114
<i>Autres</i>	-	-	-	(14)	(14)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	114	-	(7)	(14)	93
Résultat global	114	-	(11)	1 236	1 339
AU 30 JUIN 2024	(407)	(502)	162	15 534	14 787
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	-	-
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	-	43	43
Rachats d'actions	-	-	-	-	-
Cessions/annulations d'actions	-	502	-	-	502
Autres	-	-	-	(2)	(2)
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	502	-	41	543
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	727	727
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(260)	(260)
<i>Impact fiscal – engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	33	33
<i>Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur</i>	-	-	(38)	-	(38)
<i>Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global</i>	-	-	6	-	6
Autres	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	(32)	(227)	(259)
<i>Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur</i>	-	-	-	-	-
<i>Variation des écarts de conversion</i>	159	-	-	-	159
<i>Autres</i>	(39)	-	(2)	29	(12)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	120	-	(2)	29	147
Résultat global	120	-	(34)	529	615
AU 31 DÉCEMBRE 2024	(287)	-	128	16 105	15 946
(REPORT À LA PAGE SUIVANTE)					

États financiers consolidés intermédiaires condensés

Annexe aux états financiers consolidés intermédiaires condensés

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
AU 31 DÉCEMBRE 2024 (REPORTÉ DE LA PAGE PRÉCÉDENTE)	(287)	-	128	16 105	15 946
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(977)	(977)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	-	17	17
Rachats d'actions	-	-	-	-	-
Cessions/annulations d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	(15)	(15)
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(975)	(975)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	834	834
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	70	70
<i>Impact fiscal – engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(13)	(13)
<i>Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur</i>	-	-	(2)	-	(2)
<i>Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global</i>	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	(2)	57	55
<i>Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur</i>	-	-	5	-	5
<i>Variation des écarts de conversion</i>	(819)	-	-	-	(819)
<i>Autres</i>	-	-	2	-	2
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(819)	-	7	-	(812)
Résultat global	(819)	-	5	891	77
AU 30 JUIN 2025	(1 106)	-	133	16 021	15 048

Au cours du premier semestre 2025, le Groupe n'a pas procédé à des rachats d'actions.

02

13.3 Résultat par action

Les composantes des calculs des résultats de base et dilué par action sont présentées ci-dessous :

	1 ^{er} semestre 2025	1 ^{er} semestre 2024
Résultat net (<i>en millions €</i>), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	834	1 157
■ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(1)	(1)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	832	1 156
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (milliers d'actions) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	705 748	713 719
■ Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'actions gratuites	8 595	7 124
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	714 344	720 844
RÉSULTAT PAR ACTION (EN €)		
■ De base	1,18	1,62
■ Dilué	1,17	1,60

Le résultat dilué par action est calculé en ajustant le résultat net attribuable aux actionnaires de la Société ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions en circulation afin de tenir compte de

la conversion de toutes les actions potentiellement dilutives. La Société n'a plus qu'un instrument financier potentiellement dilutif au 30 juin 2025 : les plans d'actions gratuites.

NOTE 14 LITIGES ET PASSIFS ÉVENTUELS

Le Groupe est partie prenante à des litiges survenus dans le cadre normal de ses activités.

La Commission européenne a ouvert en janvier 2024 une enquête de concurrence dans le secteur du pneumatique en Europe. Michelin est l'un des manufacturiers concernés par cette procédure. En 2024, des *Class actions* ont été constituées aux États-Unis et au Canada et sont la conséquence directe de cette enquête. Le Groupe a toutefois introduit un recours en annulation de la décision ayant autorisé l'inspection auprès du Tribunal de l'Union européenne en avril 2024. Par décision du 9 juillet 2025, le tribunal a partiellement annulé la décision d'inspection de la Commission européenne en réduisant sa période d'investigation.

Pour rappel, le Groupe déploie une politique de stricte conformité avec le droit de la concurrence pour toutes ses activités et dans tous les pays où il opère.

La Commission, dans sa communication publique, a précisé que l'ouverture de cette enquête ne préjuge en rien de la culpabilité des parties. Michelin réitère également son attachement à la présomption d'innocence. Aucune provision n'a été constatée sur cette enquête en 2024 et au cours du premier semestre 2025.

Les autres litiges n'ont pas évolué de manière significative depuis le 31 décembre 2024.

Le Groupe ne s'attend pas à ce que les passifs relatifs à ces litiges soient globalement significatifs par rapport à l'activité ou à la situation consolidée.

NOTE 15 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication par la Gérance des états financiers consolidés intermédiaires condensés.

États financiers consolidés intermédiaires condensés

Annexe aux états financiers consolidés intermédiaires condensés



CHAPITRE 03

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle

68

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIÈRE SEMESTRIELLE

(Période du 1^{er} janvier 2025 au 30 juin 2025)

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, et en application de l'article L. 451-1-2 III du code monétaire et financier, nous avons procédé à :

- l'examen limité des comptes semestriels consolidés condensés de la société Compagnie Générale des Etablissements Michelin , relatifs à la période du 1^{er} janvier 2025 au 30 juin 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité.

Ces comptes semestriels consolidés condensés ont été établis sous la responsabilité du gérant. Il nous appartient, sur la base de notre examen limité, d'exprimer notre conclusion sur ces comptes.

I. CONCLUSION SUR LES COMPTES

Nous avons effectué notre examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France.

Un examen limité consiste essentiellement à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers et à mettre en œuvre des procédures analytiques. Ces travaux sont moins étendus que ceux requis pour un audit effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. En conséquence, l'assurance que les comptes, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives obtenue dans le cadre d'un examen limité est une assurance modérée, moins élevée que celle obtenue dans le cadre d'un audit.

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la conformité des comptes semestriels consolidés condensés avec la norme IAS 34, norme du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne relative à l'information financière intermédiaire.

II. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité commentant les comptes semestriels consolidés condensés sur lesquels a porté notre examen limité.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes semestriels consolidés condensés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 24 juillet 2025

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Itto El Hariri

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

Rapport des Commissaires aux comptes

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle

04



CHAPITRE 04

*ATTESTATION
DE LA PERSONNE
RESPONSABLE*

Attestation de la personne responsable du rapport financier semestriel 2025

72

ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL 2025

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes condensés pour le semestre écoulé sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport semestriel d'activité (pages 5 à 39 de ce rapport) présente un tableau fidèle des événements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice, de leur incidence sur les comptes, des principales transactions entre parties liées et qu'il décrit les principaux risques et les principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice.

Florent Menegaux

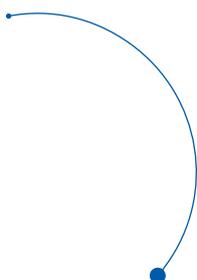


Conception graphique et réalisation

Contact : fr-Design_KPMGAdv@kpmg.fr

Crédits photos : Sean Furlonger, The Mill, BETC, © Michelin 2024

Toute copie imprimée de ce document n'est pas gérée.



**COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00

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

www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

GUILLAUME JULLIENNE

FLAVIEN HUET

BENJAMIN MARCUS

Business Center Paris Trocadero – 112 avenue Kléber – 75116 Paris – France

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

investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

GUILLAUME JULLIENNE

ELISABETE ANTUNES

MURIEL COMBRIS-BATTUT

+ 33 (0) 4 73 32 23 05

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

Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161

actionnaires-individuels@michelin.com

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET IMPACT

PIERRE-MARTIN HUET

+ 33 (0)4 73 32 20 00

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

RELATIONS PRESSE

PAUL-ALEXIS BOUQUET

+ 33 (0) 1 45 66 22 22

Business Center Paris Trocadero – 112, avenue Kléber – 75116 Paris – France