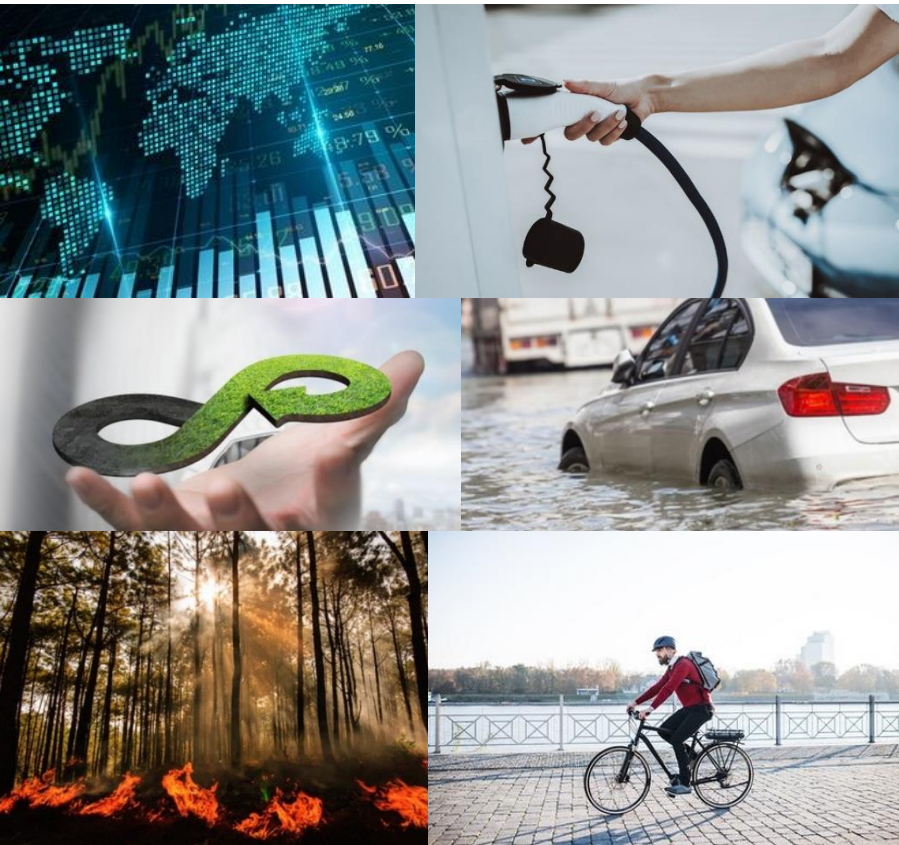




10 FÉVRIER 2020

RÉSULTATS ANNUELS 2019

2019 : une année marquée par une prise de conscience sans précédent d'un monde qui change



**/// GUERRES
COMMERCIALES** **/// FLUX
MIGRATOIRES**

**/// URGENCE
CLIMATIQUE**

**/// TENSIONS
SOCIALES**

**/// CONFLITS
GÉOPOLITIQUES**

**/// ÉCONOMIE
CIRCULAIRE ...**

Fort de son avance technologique, Michelin apporte des solutions de rupture pour répondre aux défis d'un monde qui change

LLP*

Le Parlement Européen a voté pour l'entrée en vigueur de tests sur pneus usés

En 2022, la performance dans la durée sera en Europe un prérequis pour tous les pneus

UPTIS

Présentation du nouveau concept airless « increvable »



1ERE USINE ZÉRO ÉMISSION CO2

Les Gravanches, en France, est alimentée à 100% en énergie garantie d'origine renouvelable



HYDROGENE

Accélération du déploiement de la mobilité zéro émission



MATERIAUX BIO-SOURCÉS



Construction du premier démonstrateur industriel en France de production de butadiène à partir d'éthanol bio-sourcé



Création d'une nouvelle résine adhésive sans substance préoccupante, dite Substance of Very High Concern (SVHC)

* Démarche 'Long Lasting Performance', des performances qui durent

ROS* à 3 009 M€ en progrès de 179 M€ (+6,5%) à parités constantes ; FCF** structurel de 1 615 M€

- Dans un environnement fortement perturbé et des marchés en baisse, la performance du Groupe s'améliore, portée par ses acquisitions et un pilotage rigoureux des activités.
- ROS hors parités en progrès de 179 M€, et stabilité de la marge opérationnelle à 12,5% :
 - Effet volume de -1,2%, traduisant le maintien des positions du Groupe sur des marchés en retrait ;
 - Effet Prix-mix / Matières premières de +324 M€ confirmant le pilotage rigoureux des prix et un mix toujours porteur ;
 - Gains de compétitivité nets d'inflation de 61 M€.
- Intégration de Fenner / Camso en ligne avec les attentes.
- FCF structurel de 1 615 M€ confirmant les progrès des années précédentes.
 - Progrès de 112 M€ sur les stocks (à iso-périmètre), résultat d'un pilotage industriel rigoureux dans des marchés baissiers.
- Proposition d'un dividende de 3,85€.
- Adaptation du Groupe au monde de demain :
 - Poursuite de la transformation industrielle du Groupe,
 - Innovation au service d'une mobilité durable : Uptis, Hydrogène, matériaux bio-sourcés.

* Résultat Opérationnel des Secteurs ** Free Cash Flow



10 février 2020

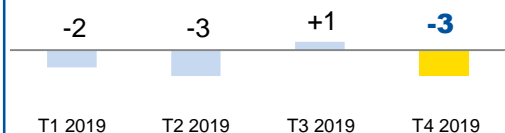
Résultats annuels 2019

Performance 2019

Marchés 2019 en baisse, pénalisés par la demande Première monte dans l'ensemble des activités



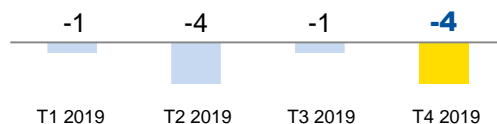
TC : - 2%



- OE : baisse de 6% de la demande mondiale (-6% au T4, malgré une Chine à +1%)
- RT : demande bien orientée en Amérique du Nord, tirée par les imports, en retrait en Europe (ajustement structurel des stocks et hiver doux), en croissance en Chine (+4%), comme attendu



PL : - 3%



- OE : contraction de la demande mondiale, dans toutes les zones, avec accélération de la chute du marché nord-américain sur le T4
- RT : fort recul de la demande en Amérique du Nord, essentiellement à cause des imports, marché européen en progrès, porté par les imports.

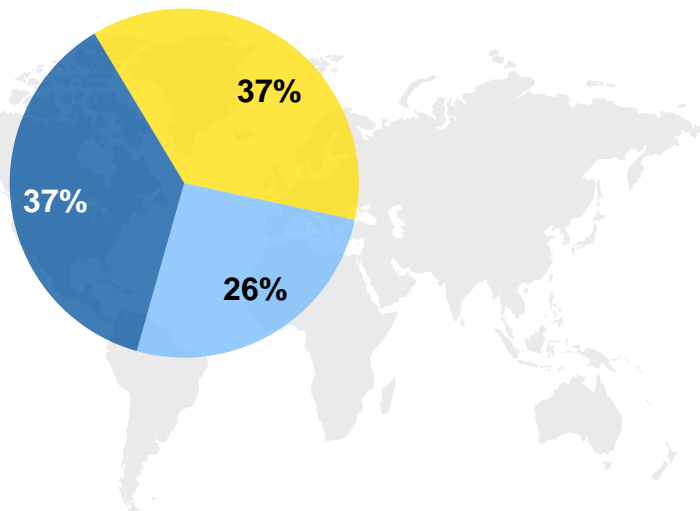


SPECIALITES : ~ + 0%

- Minier : demande en croissance de 3%, en ralentissement sur la fin de l'année
- Hors la route : OE Construction et Agro en forte baisse, RT en léger retrait, notamment en raison de mauvaises conditions climatiques
- 2 Roues *Commuting* et Avion en croissance

Une offre mondiale et diversifiée pour capter les poches de croissance dans un environnement difficile

➔ Ventes 2019 par région

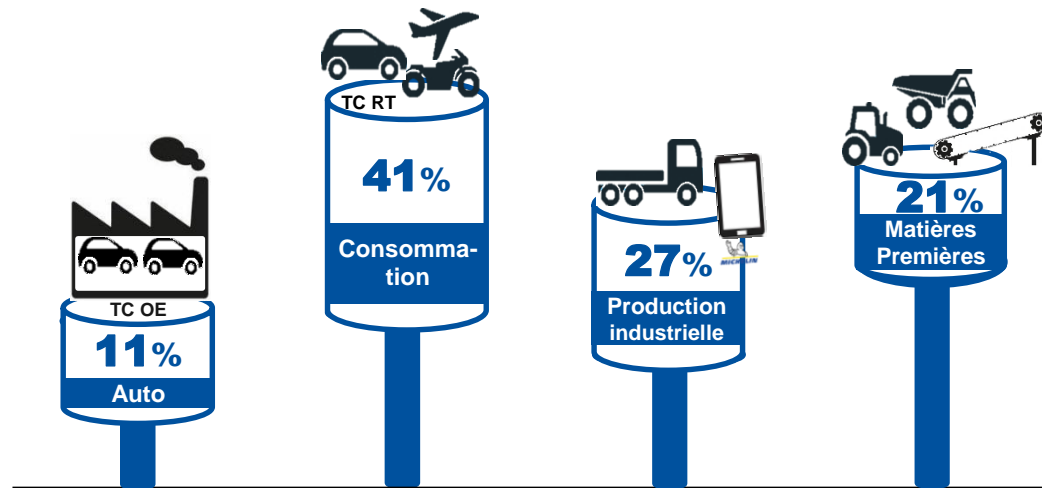


■ Europe (y compris Russie & CEI)

■ Asie et reste du monde

■ Amérique du Nord (y compris Mexique)

➔ Ventes 2019 par levier de croissance

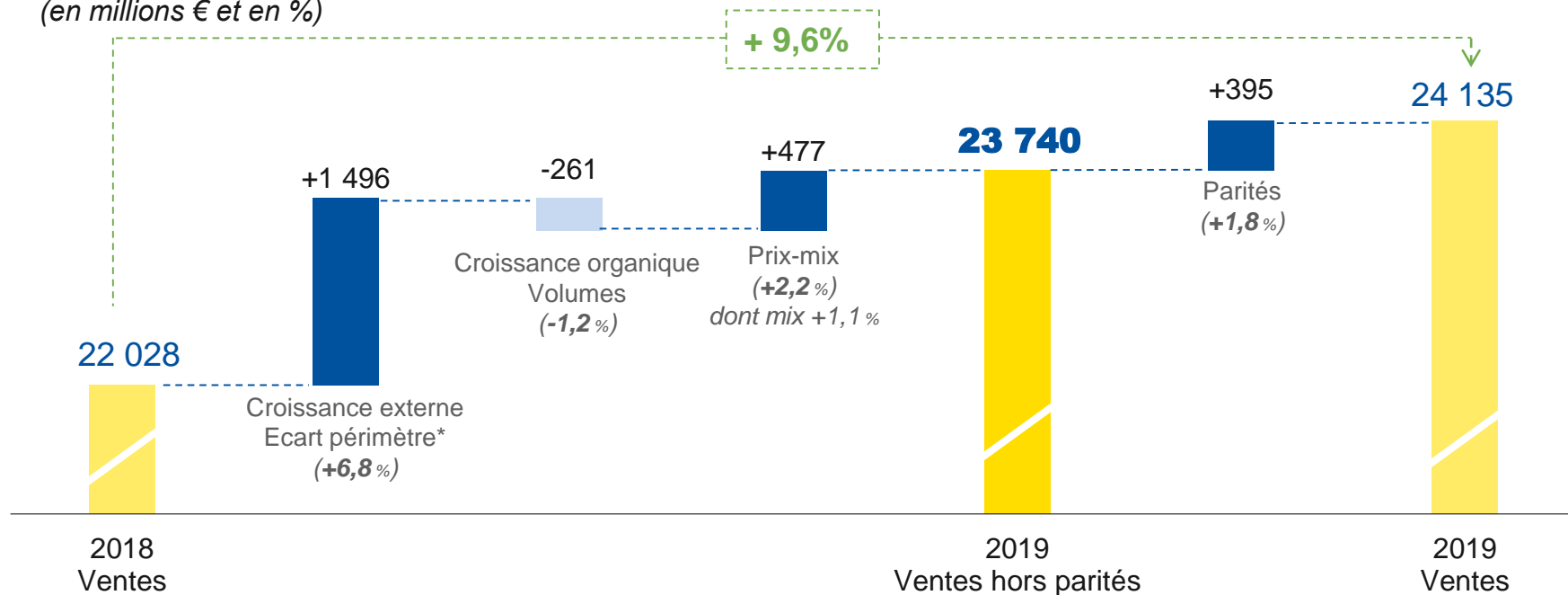


TC OE/RT: Pneumatique pour véhicules Tourisme et camionnette vendus en Première monte (TC OE) ou sur le marché Remplacement (TC RT)

Ventes en hausse de 9,6%, soutenues par la bonne intégration des acquisitions, des prix plus élevés et l'amélioration continue du mix

Variation annuelle

(en millions € et en %)

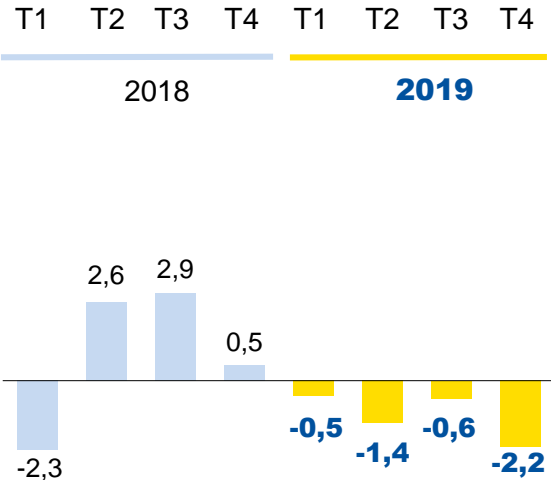


* Notamment Fenner, Camso, Multistrada, Masternaut, et déconsolidation de TCI

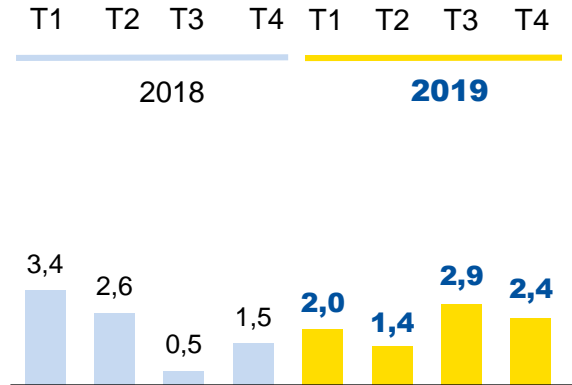
T4 : Prix-mix soutenu, résultat d'une stratégie volontariste de protection de la marge et volumes en ligne avec les marchés

• Variations trimestrielles 2019/2018 (en %)

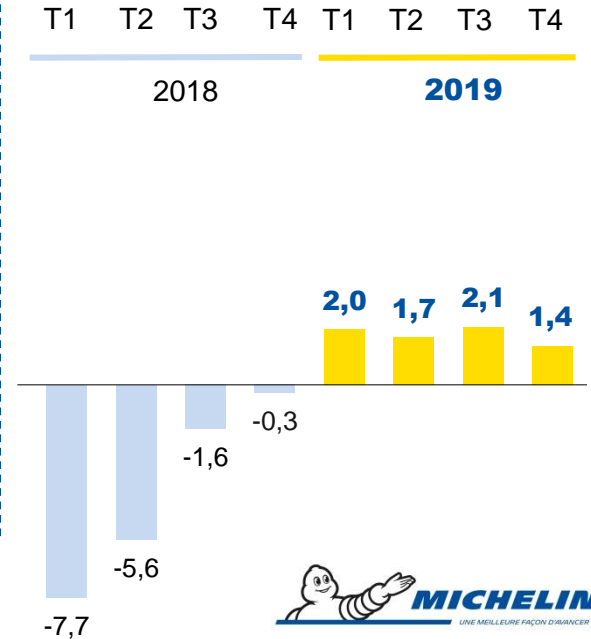
Volumes



Prix-mix

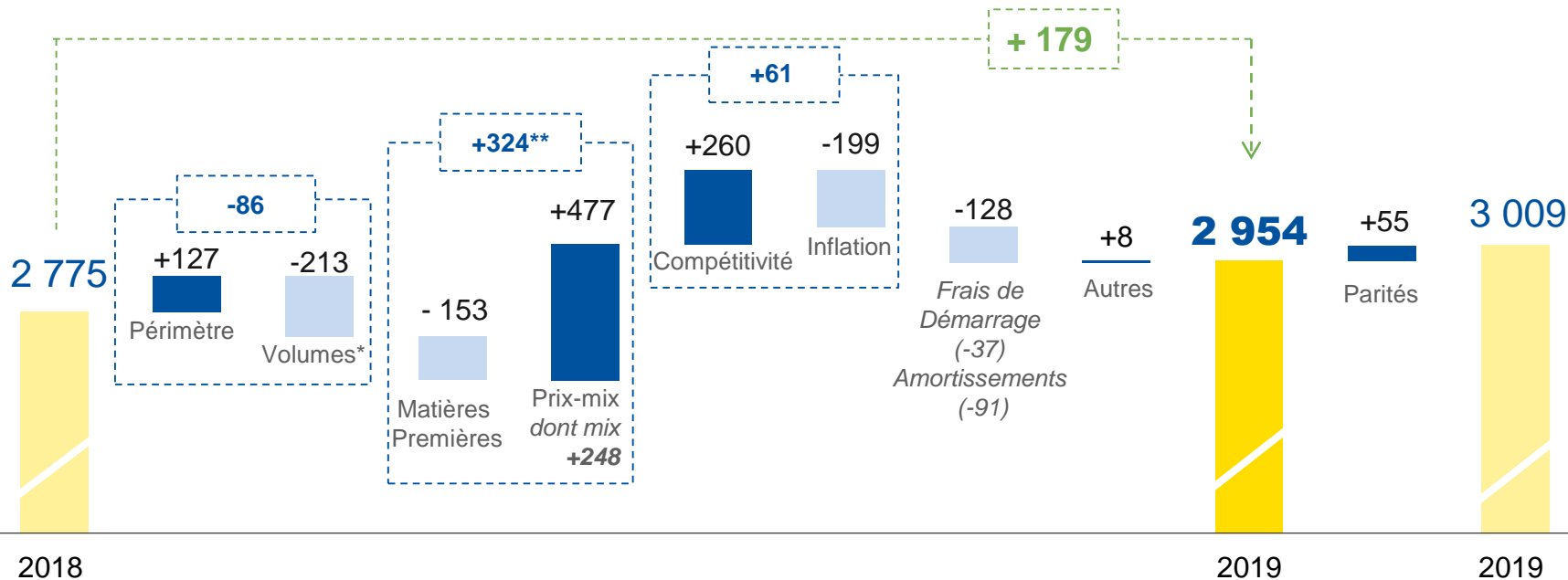


Parités



Hausse du ROS de 179 M€ à parités constantes portée par un prix-mix rigoureux, le plan d'économies et les acquisitions

• Variation annuelle du ROS (en millions €)

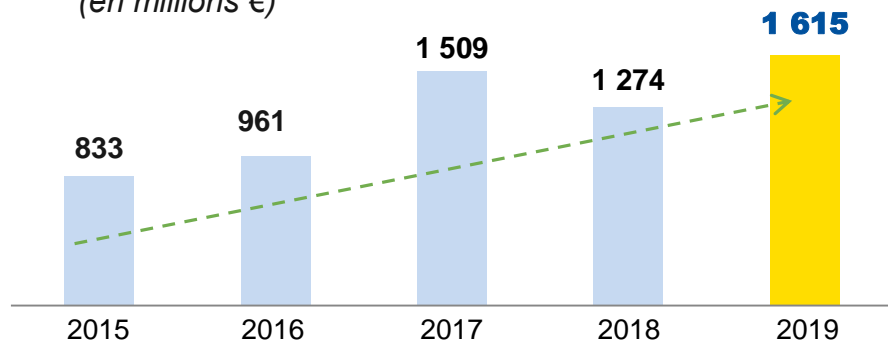


* dont -€108m de sous absorption des frais fixes

** dont activités indexées : neutre

Confirmation des progrès de *Cash flow* libre structurel, soutenu en 2019 par la hausse de l'EBITDA et le pilotage du BFR

➤ *Cash flow* libre structurel (en millions €)



➤ Variation du *Cash flow* libre structurel (en millions €)

Cash flow libre structurel 2018	1 274
Var. EBITDA	+644
<i>Dont IFRS 16</i>	+223
Var. BFR d'exploitation	+52
Var. Impôts et Intérêts payés	-265
<i>Dont IFRS 16</i>	-28
Var. Investissements	-98
Var. Autre	+8
Cash flow libre structurel 2019	1 615

	2018*	2019
Cash flow libre ⁽¹⁾	-1 985	1 142
Acquisitions ⁽²⁾	(3 199)	(464)**
Impact matières premières sur le BFR ⁽³⁾	(60)	(9)
Cash flow libre structurel ^{(1) - (2) - (3)}	1 274	1 615

* Dans le cadre du PPA de Camso opéré sur le bilan d'ouverture 2019, le cash flow libre et le montant des acquisitions ont été retraités de 26 M€ en 2018

** hors les 58M€ de rachat des minoritaires de Multistrada dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat Obligatoire, comptabilisés dans les capitaux propres

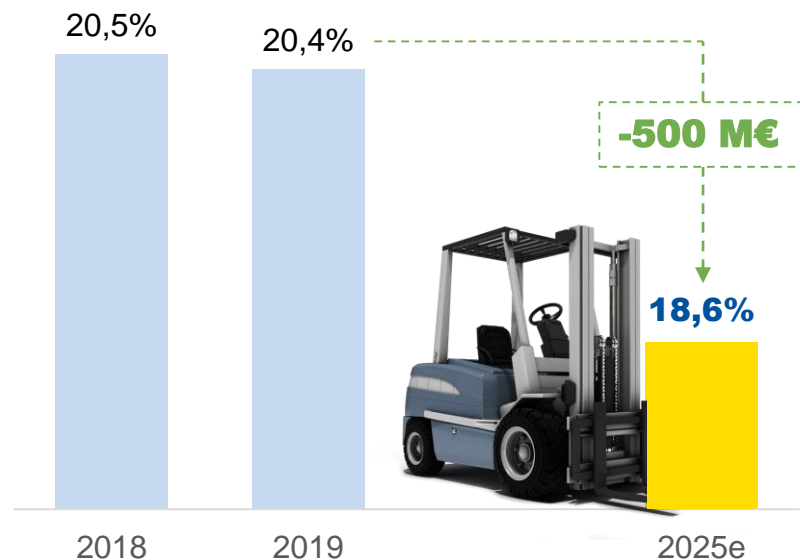
Optimisation du niveau de stock moyen de Michelin : libérer 500 M€ de flux de trésorerie entre 2019 et 2025

Des leviers clairement identifiés...




- **Approvisionnement local** : amélioration du service, baisse du niveau des stocks, réduction de l’empreinte carbone et moindre dépendance à la réglementation
- **Excellence opérationnelle** : amélioration du service client et de la qualité des stocks grâce à l’IA, déployée pour optimiser les prévisions de la demande
- **Flexibilité industrielle** : amélioration de la flexibilité des usines grâce au digital, afin de mieux faire face à la complexité croissante des marchés
- **Lean manufacturing en amont** : produits semi-finis à la demande
- **Modèles de chaîne d’approvisionnement** : amélioration du *business model* (fabrication à la demande, approvisionnement étendu)

pour diminuer le niveau de stocks moyens entre 2019 et 2025

Stock moyen (en % des Ventes)



Une politique de prix rigoureuse et l'enrichissement du mix permettent de compenser la baisse des volumes sur des marchés en fort retrait

(en millions €)	2019	2018**	Variation
 <p>SR1 Ventes Résultat opérationnel * Marge opérationnelle *</p>	<p>11 851 1 321 11,1 %</p>	<p>11 332 1 295 11,4 %</p>	<p>+5 % +2 % -0,3 pt</p>
 <p>SR2 Ventes Résultat opérationnel * Marge opérationnelle *</p>	<p>6 448 597 9,3 %</p>	<p>6 378 612 9,6 %</p>	<p>+1 % -2 % -0,3 pt</p>
 <p>SR3 Ventes Résultat opérationnel * Marge opérationnelle *</p>	<p>5 836 1 091 18,7 %</p>	<p>4 318 868 20,1 %</p>	<p>+35 % +26 % -1,4 pt</p>

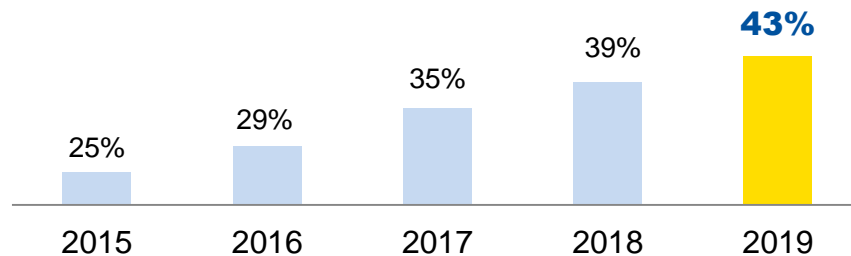
* des secteurs ** 2018 retraité

- SR1 : ventes en hausse, à périmètre constant ; gain de parts de marché et marge unitaire soutenue par le Prix/mix
- SR2 : une politique de prix agile et un mix enrichi permettent d'atténuer la forte sous-absorption des frais fixes
- SR3 : résultat en hausse malgré la baisse des marchés OHT, porté par le minier, l'intégration de Fenner et Camso et un prix-mix soutenu

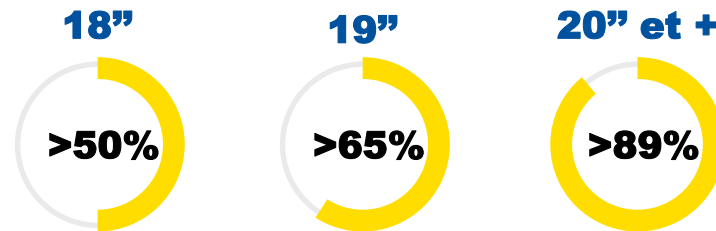
Automobile : gains de parts de marché, reconnaissance du leadership technique de Michelin



→ Part de pneus $\geq 18''$ dans les ventes à la marque MICHELIN
(en tonnes)



→ Taux de loyauté OE/RT MICHELIN en Europe* :



*1^{er} remplacement

Les nouveaux défis du transport routier : des opportunités pour mettre en avant la valeur ajoutée des offres Michelin

NOUVELLES CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES

→ Baisse des émissions de CO2

- Vecto UE 2020 pour véhicules neufs
 - 15% d'émissions CO2 à horizon 2025
 - 30% d'émissions CO2 à horizon 2030

→ Greenhouse Gas Protocol relatif aux activités amont/aval des entreprises

→ Economie circulaire

Priorité aux pneus rechapés ou rechapables pour les commandes publiques (Législation Française)



CONTRAINTES ÉCONOMIQUES

→ Sensibilité à la consommation de carburant

→ Pénurie de chauffeurs et inflation salariale

→ Optimisation de l'utilisation des actifs

→ UNE OFFRE FORTEMENT DIFFÉRENCIÉE

- Pneus offrant le meilleur coût total d'utilisation dans la durée
- Services et solutions innovants pour améliorer productivité et empreinte environnementale des transporteurs
- Produits à faible impact environnemental pour accompagner les transporteurs dans la transition zéro émission.

Michelin se renforce sur des marchés qui, malgré un ralentissement conjoncturel, sont à fort potentiel de création de valeur



Minier

→ XDR250 - 57"



→ XDR3 - 63"



→ MICHELIN MEM'S Evolution 4



→ Bandes transporteuses



UNE OFFRE MICHELIN INÉGALÉE...

Leadership technologique

Offre complète adaptée aux besoins des clients

Services & Solutions

...SUR DES MARCHÉS A FORT POTENTIEL PORTÉS PAR



Flux commerciaux



Urbanisation



Croissance démographique



OHT



MICHELIN Zen@terra ←

MICHELIN AgroPressure ←

CAMSO Chenilles et système complet de chenilles ←



CAGR long terme
~+2%

CAGR long terme
~+3%

Matériaux de haute technologie en 2019 : se développer sur 3 principaux domaines de création de valeur pour une croissance durable

FABRICATION ADDITIVE



MATÉRIAUX
HAUTE
TECHNOLOGIE

MOBILITÉ HYDROGÈNE



COMPOSITES FLEXIBLES

→ Caoutchouc et polymères



→ Matériaux bio-sourcés et durables



→ Recyclage des pneus en fin de vie



La très bonne intégration de Fenner et Camso en 2019 confirme la pertinence stratégique de ces acquisitions



Marché porteur



Synergies



Cross fertilisation RDI



Composite flexible



Forte création de valeur



Création du leader mondial sur des marchés qui reposent sur des fondamentaux solides

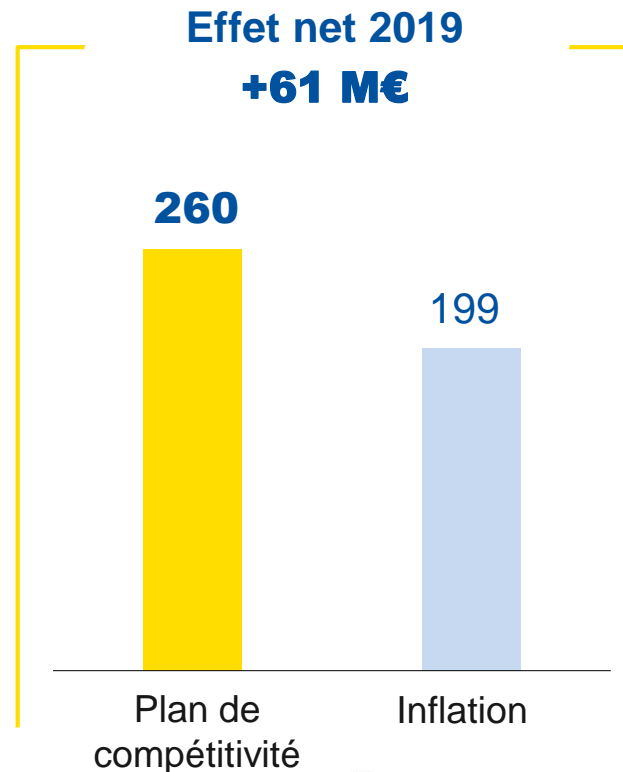
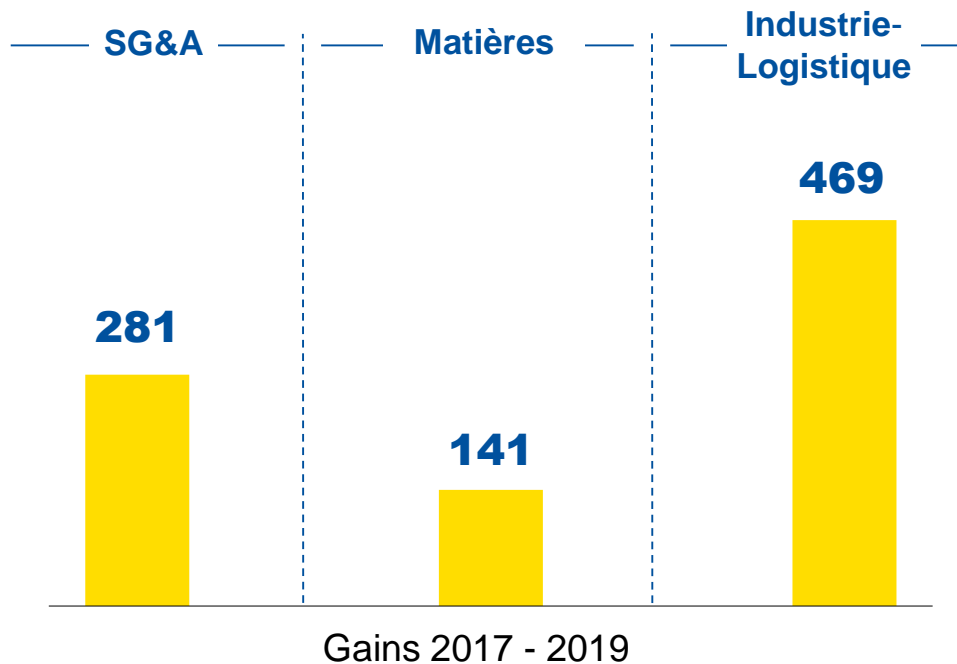
Une communauté de valeurs





Plan de compétitivité 2017-2020 : 891 M€ atteints en 3 ans ; en route vers l'objectif de gains de 1,2 Md€

- Objectif de gain* annuel moyen de 300 M€



* Hors inflation et y compris coûts évités

Au-delà de 2020 : renforcer notre efficacité industrielle en accélérant nos gains de compétitivité

/// EMPREINTE INDUSTRIELLE

- Produire localement, gagner en flexibilité
- Conversion de la production Multistrada du Tier 3 vers le Tier 2
- Accroître le nombre et l'utilisation des usines de grande capacité (>100 kt)

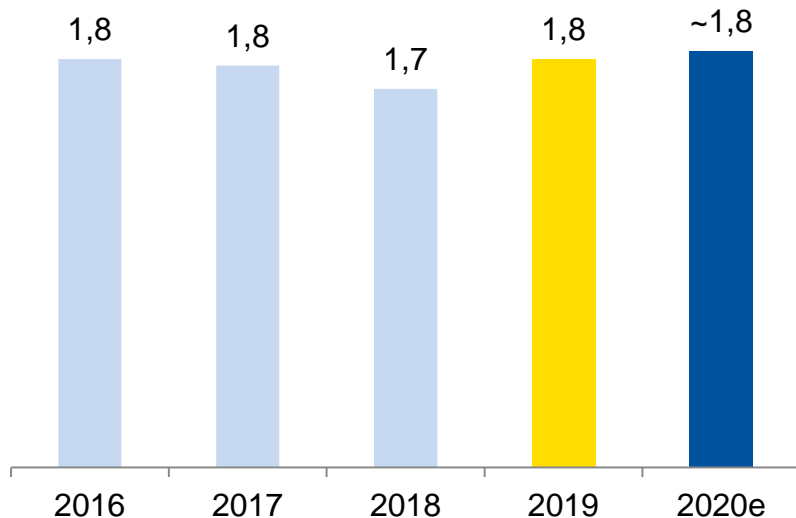


/// GAINS DE PRODUCTIVITÉ

- Standardisation des processus
- Déploiement de la responsabilisation
- Simplicité
- Production digitalisée

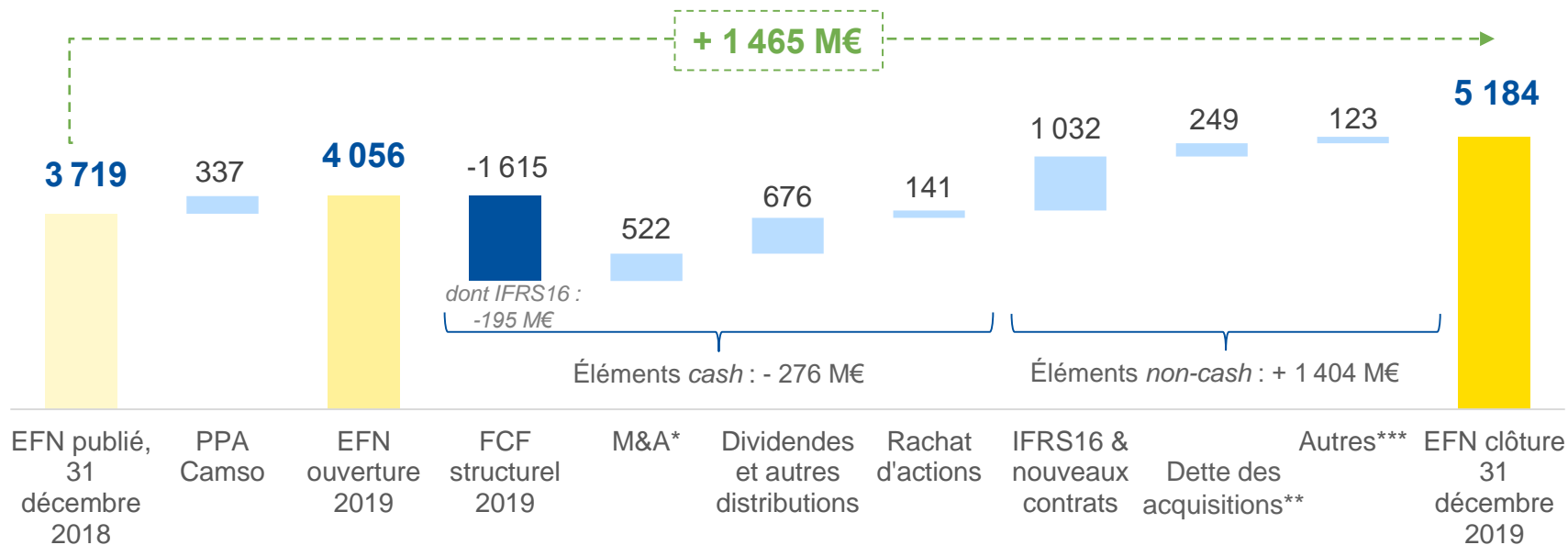
Stratégie d'investissements : priorité à la productivité et aux nouveaux territoires ; baisse de l'investissement de capacité

Investissements (en milliards €)



Évolution de l'endettement financier net

Endettement financier net (EFN) (en millions €)



- Impact IFRS 16 sur la dette financière nette : $1\,032\text{ M€} - 195\text{ M€} = 837\text{ M€}$

* Dont offre publique obligatoire Multistrada pour 58 M€

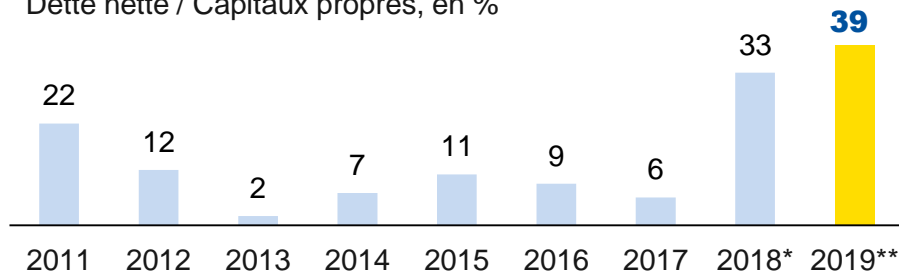
** Dette financière nette Multistrada et Masternaut

*** Principalement impact des variations monétaires

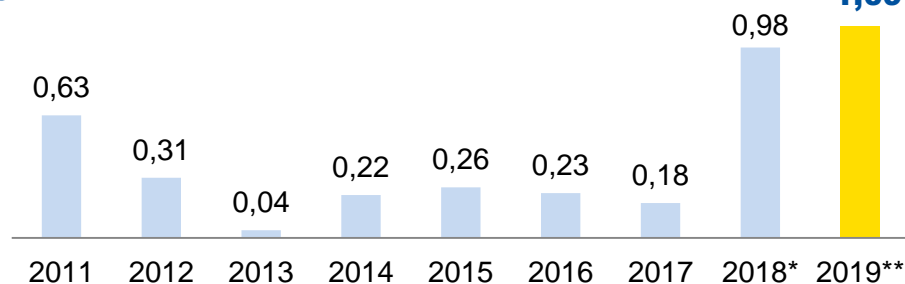
Solidité de la structure financière après les récentes acquisitions, confirmée par les agences de notation

Ratio d'endettement

Dettes nettes / Capitaux propres, en %



Dettes Nettes / EBITDA



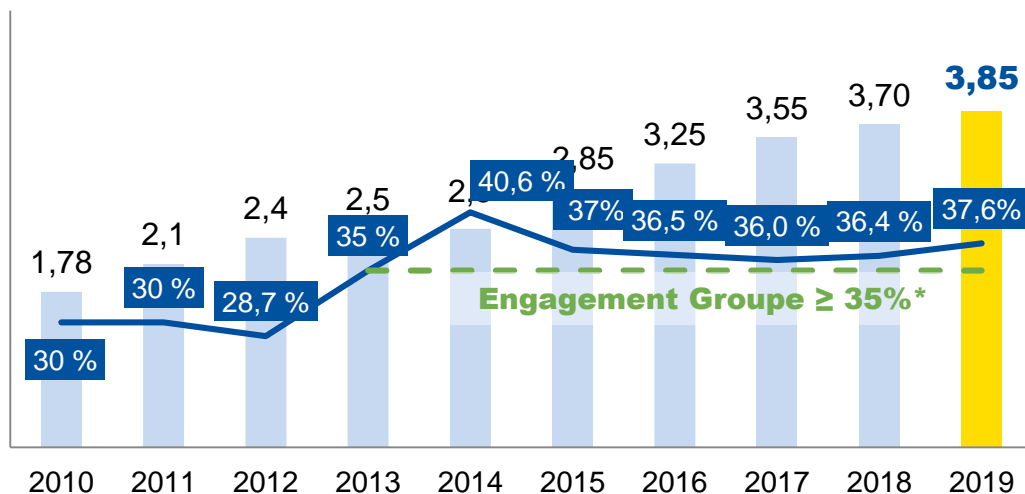
* 2018 retraité de l'impact du PPA de Camso sur le bilan

** y compris IFRS 16

Notations long terme confirmées post acquisition Multistrada

Court terme	S&P Moody's Fitch	A-2 P-2 F-2
Long terme	S&P Moody's Fitch	A- A3 A-
Perspective	S&P Moody's Fitch	Stable Stable Stable

- Dividende 2019 de 3,85 €/action*, soit un taux de distribution de 37,6%**



Programmes de rachat d'actions

- 2015 - 2016 : rachats à hauteur de 750 M€ et annulation de 4,5% du capital
- 2017 : rachats de 101 M€ et annulation de 0,5% du capital
- 2018 : rachats de 75 M€ et annulation de 0,4% du capital pour compenser l'effet de dilution lié aux instruments de rémunération
- 2019 : rachats de 141 M€ et annulation de 0,75% du capital

* Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 15 Mai 2020 - ** du résultat net ajusté des éléments non récurrents



10 février 2020

Résultats annuels 2019

02.

Guidance 2020

Scénario marchés 2020 : baisse de la demande mondiale, pénalisée par les marchés de la Première monte



TOURISME : - 1 % / 0 %

- OE : Demande en retrait de 3% environ sur les principaux marchés (Chine, Europe, Amérique du Nord)
- RT: Marché stable dans les zones matures et en croissance en Chine
- $\geq 18'$ en croissance d'environ 10%



POIDS LOURD : -3 % / -2 %

- OE : poursuite de la baisse de la demande en Europe et Amérique du Nord, marchés en croissance dans les zones émergentes
- RT : demande en légère croissance portée par une demande de fret soutenue
- Géomix défavorable



SPÉCIALITÉS : ~ -3 %

- Minier : alors que la consommation de pneus reste stable, baisse de la demande reflétant un ajustement des stocks
- Hors Route : demande OE Agricole et Infrastructure en forte baisse ; demande RT en légère croissance
- 2 Roues *Commuting* et Avion en croissance



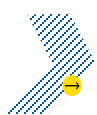
Scénario 2020*



	2020
Effet coût des Matières premières et douanes	Légèrement positif
Effet parités	Neutre avec les parités de janvier 2020**
Effet net Prix-mix / Matières premières	Positif Prix / Matières premières : neutre
Plan de compétitivité / Inflation	Positif

* Cours moyens 2020 pris en compte dans le scénario : Caoutchouc naturel : 1 ,471 \$/kg ; butadiène (US - Europe - Asie) : 894 \$/T ; brent : 60 \$/bbl ; EUR/USD : 1,12

** voir slide 58



	2020
Volumes	En ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel des Secteurs à taux de change constants	En léger retrait vs. 2019
FCF structurel	> 1 500 M€

* hors effet systémique de la crise liée au Coronavirus en Chine



***Notre raison d'être:
OFFRIR À CHACUN
UNE MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER***

***“Parce que nous croyons que la
mobilité est un fondement du
développement humain, nous innovons
avec passion pour la rendre toujours
plus sûre, plus efficace, plus
respectueuse de l'environnement.***

***La qualité, sans compromis, est notre
engagement et notre priorité au service
de nos clients (...)***

10 février 2020

Résultats annuels 2019

03.

Annexes

- **Rendez-vous de l'année :**
 - **29 avril 2020 (après bourse) :** Ventes du 1^{er} trimestre 2020
 - **15 mai 2020 :** Assemblée générale des actionnaires
 - **27 juillet 2020 (après bourse) :** Résultats du 1^{er} semestre 2020
 - **22 octobre 2020 (après bourse) :** Ventes du 3^{ème} trimestre et 9 Mois 2020
 - **8 décembre 2020 :** Journée investisseurs
- **Dates liées au dividende 2020 :**
 - **19 mai 2020 :** Date de détachement du dividende (Ex Date)
 - **20 mai 2020 :** Date d'arrêté des positions chez Euroclear (Record date)
 - **22 mai 2020 :** Mise en paiement du dividende (Payment date)

Chiffres clés publiés 2019 et 2018

	2019*	2018**
Ventes	24 135	22 028
EBITDA des secteurs	4 763	4 119
Marge EBITDA des secteurs	19,7 %	18,7 %
Résultat opérationnel des secteurs	3 009	2 775
Marge opérationnelle des secteurs	12,5 %	12,6 %
Autres produits et charges opérationnels	-318	-225
Résultat net	1 730	1 660
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	9,69	9,30
Investissements	1 801	1 669
Cash flow libre***	1 142	- 1 985
Endettement net / Fonds propres	39 %	33 %

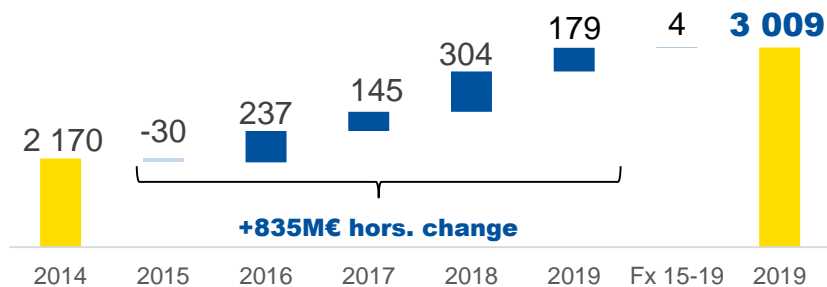
* Incluant impact IFRS16

**Au 31.12.2018, le bilan consolidé du Groupe publié ne comprenait pas le bilan d'ouverture de Camso. Le prix d'acquisition avait été présenté en écart préliminaire d'acquisition dans le goodwill. Suite à la consolidation de Camso au premier semestre 2019, le bilan d'ouverture a été retraité.

*** Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissement – flux de trésorerie sur les autres actifs financiers, avant distributions.

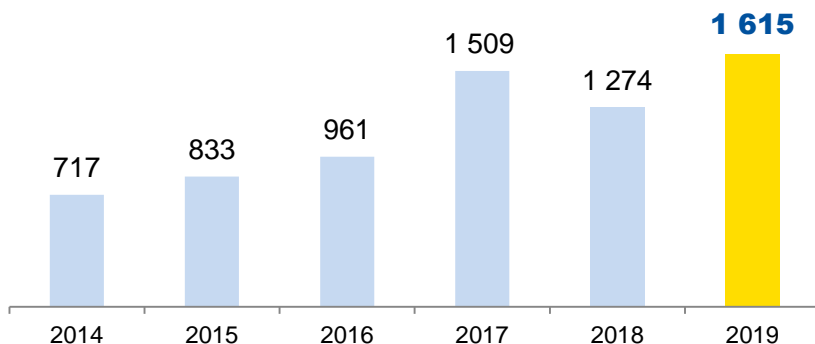
Une marge solide et des atouts et leviers robustes pour assurer une croissance durable du Free Cash Flow

➤ Variation du ROS 2014 – 2019 (en millions €)



➤ FCF structurel 2014 – 2019

(en millions €)



➤ 2019 et au-delà : atouts et leviers de Michelin pour renforcer la création de valeur



Une **marque** puissante opérant sur des marchés en croissance structurelle



L'**innovation** pour améliorer la performance dans le respect de l'environnement



Des pneus intégrant toujours plus de **technologie**



Une **expansion** des activités reposant sur notre base de clients et notre savoir-faire unique



Le déploiement du plan de **compétitivité**

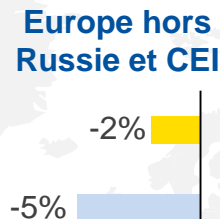
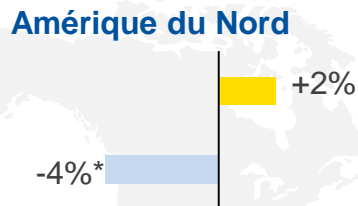
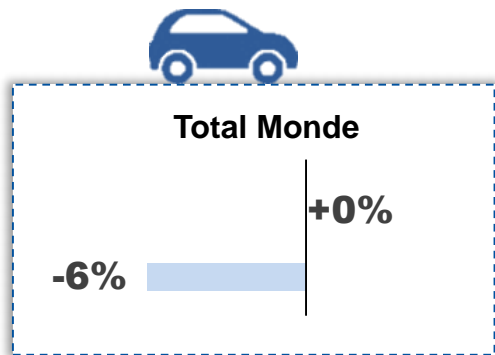


L'optimisation du besoin en **fonds de roulement**

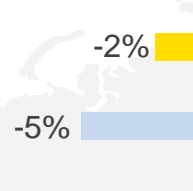
TC : marché OE mondial en baisse ; marché RT stable, la hausse dans les Amériques et en Chine étant compensée par la baisse en Europe et Inde

Marché Tourisme au 31 décembre 2019

(variation en %, en nombre de pneus)



Europe y compris Russie et CEI



Afrique, Inde et Moyen-Orient

- 2%



Chine

+4%



Asie (hors Chine et Inde)

+0%



Amérique du Sud

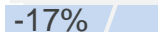
+2%



-4%



-17%



-3%



OE RT

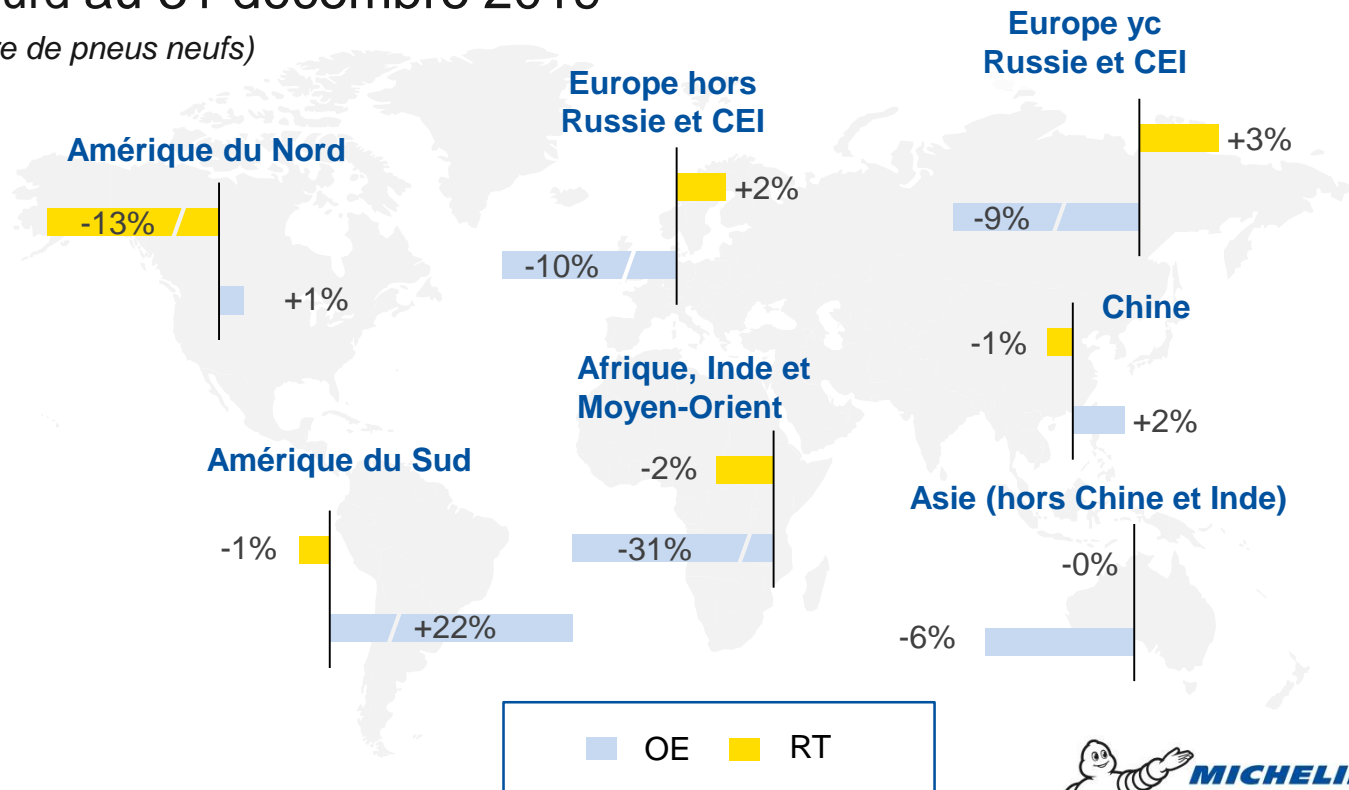
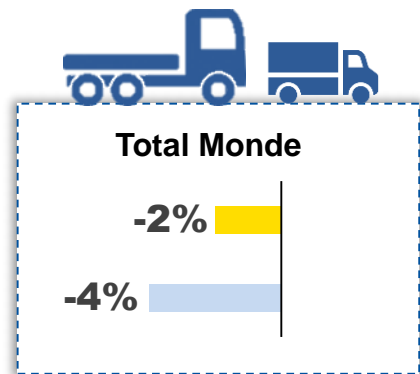
Source : Michelin.

* Y compris Amérique Centrale.

PL : demande mondiale en retrait, fortement pénalisée par l'OE, et l'effondrement des imports sur le marché du RT en Amérique du Nord

Marchés Poids lourd au 31 décembre 2019

(variation en %, en nombre de pneus neufs)



Source : Michelin.

Tirer parti des points forts du Groupe, dans les quatre domaines de croissance, pour améliorer la mobilité des clients et créer de la valeur

Atouts de Michelin



Leadership de la marque

*Le Bibendum Michelin
sacré icône du millénaire**



Leadership des matériaux de haute technologie

*125 ans de savoir-faire et d'innovation en
composites flexibles et processus de transformation*

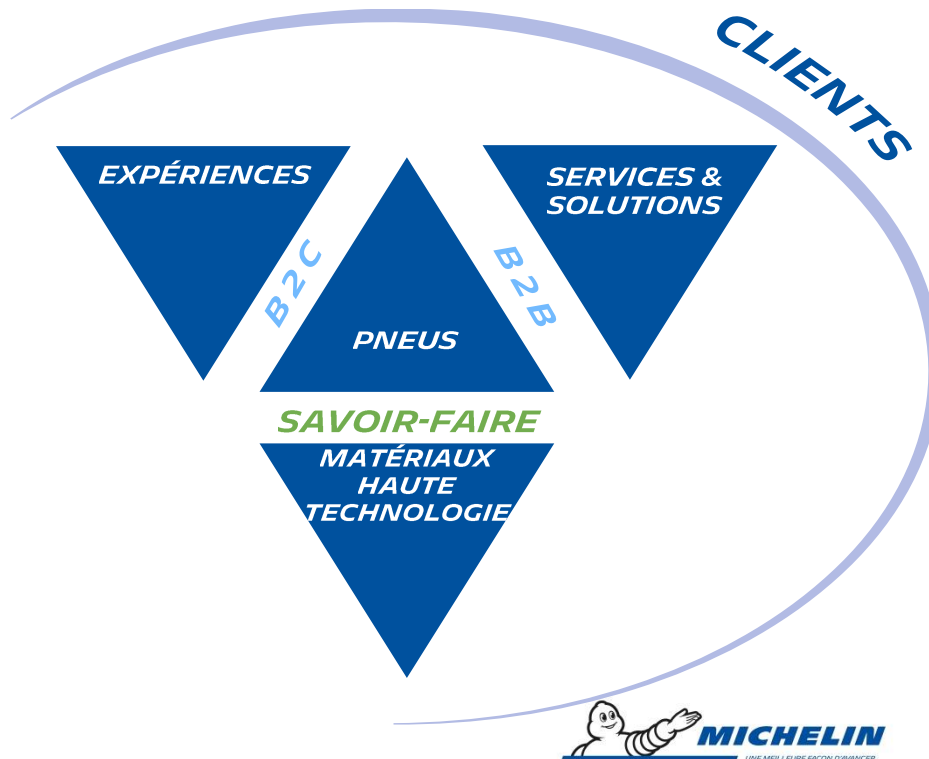


Engagement des collaborateurs

*En 2019, 81 % des employés se disaient
fiers et heureux de travailler chez Michelin*

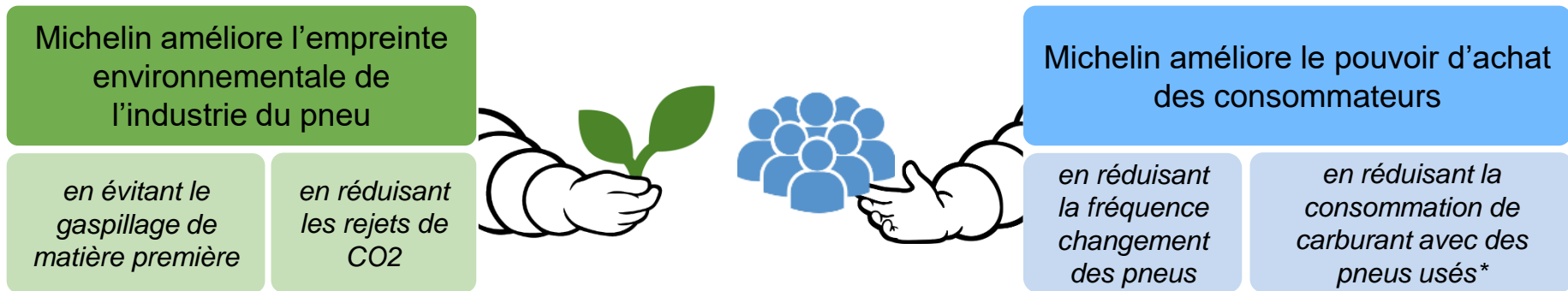
* par le magazine américain Advertising Week.

Quatre domaines de croissance



L'intérêt économique et environnemental de la performance dans la durée des pneus Michelin reconnu

- En offrant à ses clients des pneus performants jusqu'au témoin d'usure à 1,6 mm



* Jusqu'à -20% de résistance au roulement

- Cette démarche de Michelin est soutenue par:

- Les professionnels du secteur automobile
- Le Parlement Européen

2019

Le Parlement Européen a voté pour l'entrée en vigueur de tests sur pneus usés

2022

La performance dans la durée sera en Europe un prérequis pour tous les pneus

Uptis : le concept *airless*, étape indispensable vers plus de mobilité durable

- De l'ambition à l'action -

ADAPTÉ AUX NOUVELLES FORMES DE MOBILITÉ C.A.S.E

*(Connected, Autonomous,
Shared, Electric)*

**Pour les
automobilistes**
*Plus de sérénité lors
des trajets*

**Pour les propriétaires
de flottes et
professionnels**

Optimisation de la productivité

**TECHNOLOGIE
AIRLESS
« INCREVABLE »**

**Co-développé avec
General Motors**

Pour tous
*Économie de matière et
réduction du gaspillage*



Michelin relève les défis du véhicule électrique

● Augmenter l'autonomie
le défi majeur des véhicules électriques

En diminuant la résistance au roulement, par le choix des matériaux, et la prise au vent, par le design des pneus - slimline

● Réduire le bruit dans l'habitacle

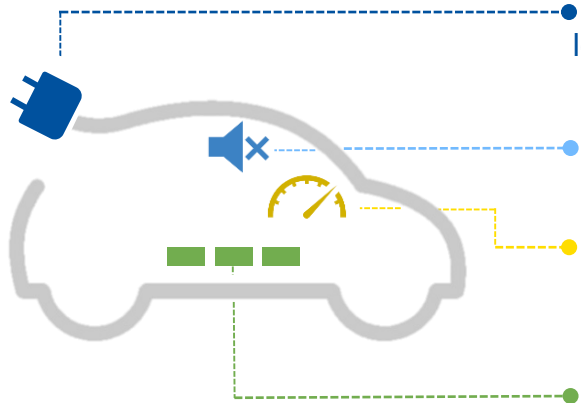
En utilisant la technologie Acoustic et en adaptant le design des sculptures

● Supporter le couple

En améliorant la rigidité de la sculpture et le frottement dans la zone de contact

● Supporter le poids des batteries

En concevant des pneus où la surcharge et la diminution de la résistance au roulement sont compatibles



Véhicules électriques particuliers et professionnels

- Renault Zoé – MICHELIN Energy E-V
- Tesla, en position de leader – MICHELIN Pilot Sport
- Renault Kangoo Z.E. et Z.E.H2 – MICHELIN Energy Saver
- GM Bolt / Volt
- Peugeot e-2008 – MICHELIN Primacy 4
- Mercedes EQC – MICHELIN Pilot Sport 4 SUV...

Région Asie





- Homologation chez de nombreux OEMs Chinois *
- Partenariat avec Hyundai sur sa gamme électrique

* Xiaopeng, WM Motors, Human Horizons, Iconiq, SAIC, BAIC, Guangzhou Autos, FAW

Compétition

- Formula E – MICHELIN Pilot Sport

Une position unique auprès des constructeurs

	PASSION SPORT	PREMIUM LUXE	GÉNÉRALISTES	NOUVEAUX ENTRANTS (Constructeurs & Mobilité)
MARQUES DE CONSTRUCTEURS (exemples)				
Profil	Passion et recherche de sensations extrêmes	Marques premium privilégiant l'expérience utilisateur	Acteurs mondiaux visant un marché de masse	Nouveaux constructeurs et nouvelles solutions de mobilité
Part de marché (volumes de pneus)	2 % > en € et par l'image	13 % > en € et par l'image	65 % =	20 % < en € mais > en vitesse
Principaux concurrents	Pirelli	Continental, Pirelli	Bridgestone, Goodyear, Continental, Dunlop, Hankook	Tous
Position de Michelin	Leader	Top 3	Top 3 Présence mondiale	Leader (en dehors de Chine)

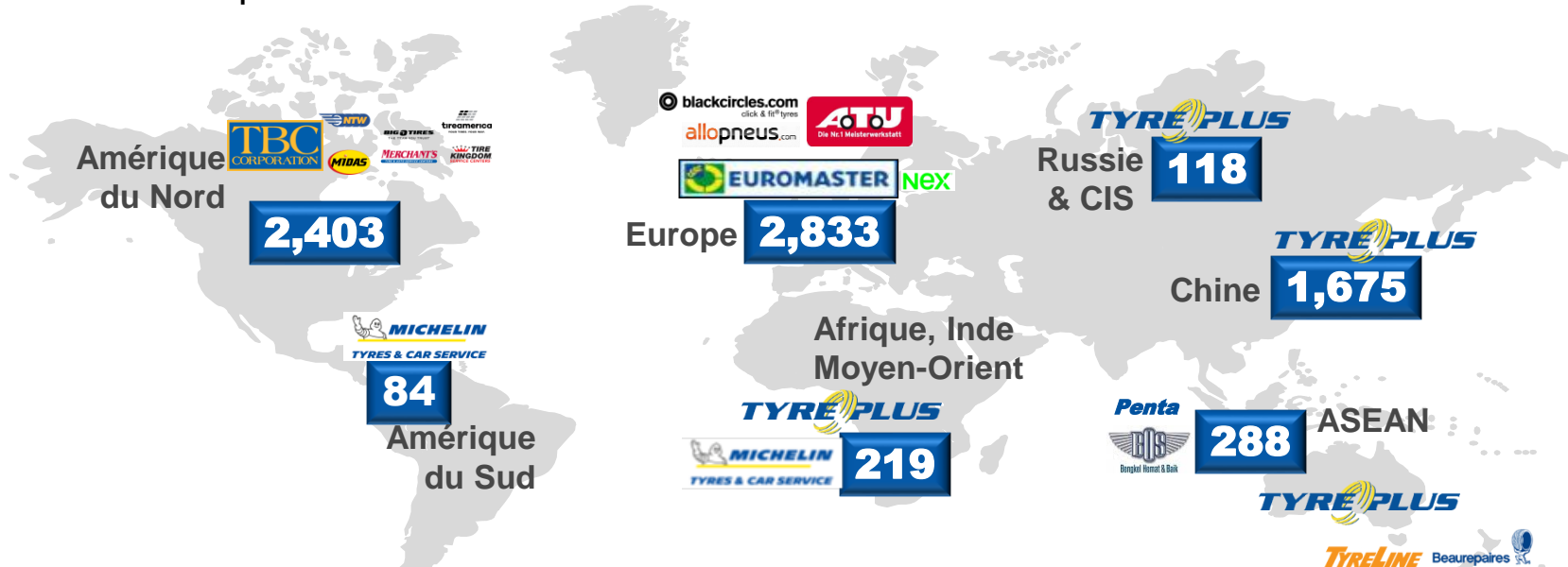
... avec pour ambition générale d'atteindre :

- une position de référence pour chaque segment et chaque zone
- une croissance des ventes au moins égale à celle du marché
- une marge équivalente à celle des meilleurs équipementiers



Une distribution partenaire* qui met en avant les produits du Groupe

- Michelin dispose de la meilleure couverture mondiale



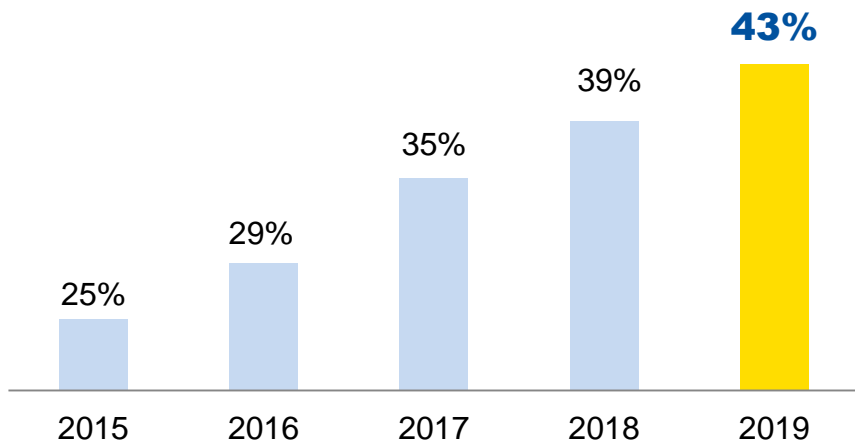
- Des grossistes partenaires : NTW, Ihle, Meyer Lissendorf
- Un vaste réseau de distributeurs* stratégiques à fin 2019: ~ 7 620 y compris Penta en Indonésie suite à l'acquisition Multistrada

* intégrés ou franchisés, et des prises de participation minoritaires chez des partenaires

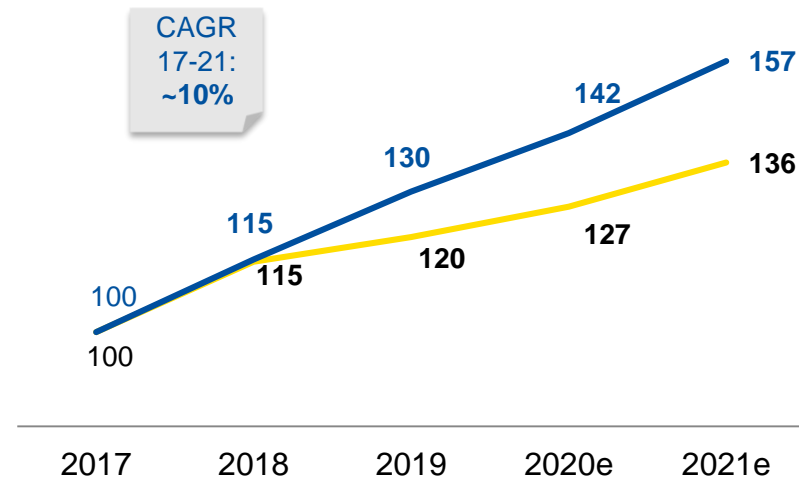
Une exposition croissante au marché très porteur et à forte rentabilité TC $\geq 18''$

- Part de pneus $\geq 18''$ dans les ventes à la marque MICHELIN

(en tonnes)



- Croissance marché TC monde $\geq 18''$ *



*base 100 en 2017, en unités

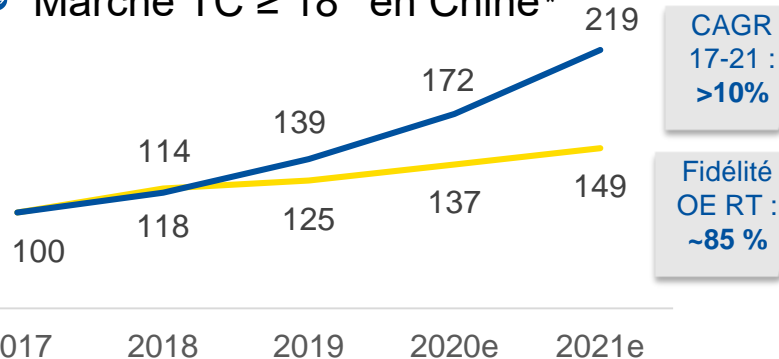
— OE — RT

- Le Groupe génère plus de 40% de ses volumes TC à la marque MICHELIN sur un marché premium bénéficiant d'un CAGR 2017-2021 de +10%

Chine : leadership de la marque Michelin sur un marché en croissance structurelle porté par la demande en pneus $\geq 18''$



Marché TC $\geq 18''$ en Chine*



CAGR
17-21 :
>10%

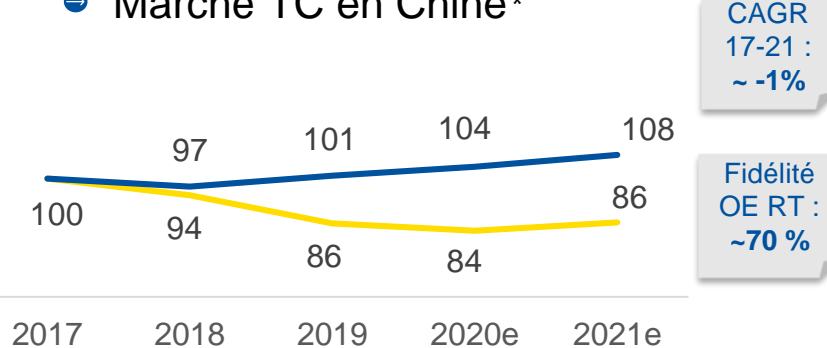
Fidélité
OE RT :
~85%

* base 100 en 2017, en unités

— OE — RT



Marché TC en Chine*



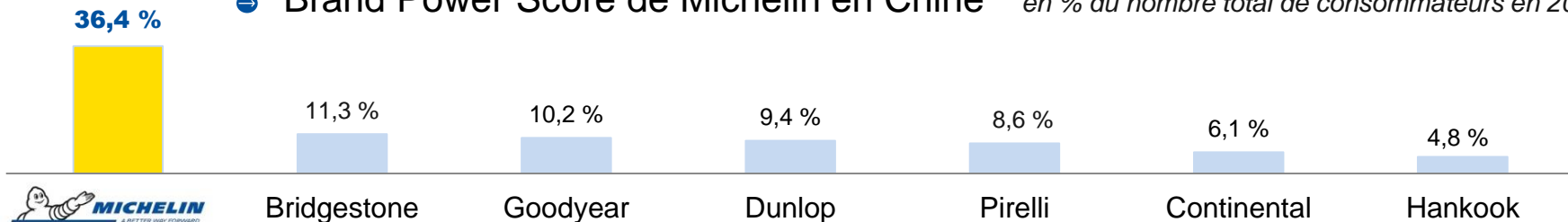
CAGR
17-21 :
~-1%

Fidélité
OE RT :
~70%

* base 100 en 2017, en unités

— OE — RT

Brand Power Score de Michelin en Chine** en % du nombre total de consommateurs en 2019



** Étude BCM menée par Millward Brown, société d'étude de marché, figurant dans la liste réduite des marques (huit marques)

Mines : une offre produit dont la valeur est appréciée par des clients exigeants faisant de la productivité leur priorité

- L'offre de pneus la plus efficace du marché
- Des services digitaux pour plus de productivité
- Une offre complète avec les bandes transporteuses



XDR250 - 57''

25 %⁽¹⁾
de productivité
en plus pour la
même longévité



XDR3 - 63''

12,6 %⁽²⁾
de charge
en plus sur le
KOMATSU 930-E4

MEMS Evolution 4



(1) Par rapport à BRIDGESTONE 46/90 R 57 VRDP et VRPS. Données issues du 2012 BS Data Book et comparées à MICHELIN 40.00 R 57 XDR2.

(2) D'après comparaisons de la charge utile maximum entre MICHELIN® XDR® 3 Extra Load et MICHELIN® XDR® 3, taille 53 80 R 63, telle que fixée par le 2018 Michelin Data Book, avec pour référence les données techniques du camion Komatsu 930-E4. Les résultats réels peuvent varier et subir l'influence de nombreux facteurs tels que l'état de la chaussée, la météo, l'environnement, le style de conduite, la taille des pneus, les équipements et la maintenance.



- Etudes et dimensionnements ←
- Bandes transporteuses ←
- Service de diagnostic ←
- Maintenance ←
- Pieces de rechange ←



Transport Hors la route Michelin : construire, nourrir et protéger les personnes de manière durable

- Les **clients du marché hors route** opèrent dans les secteurs suivants :
 - Agriculture
 - Construction
 - Logistique de chantier
 - Défense
- Où produire de manière durable est un challenge
 - Raréfaction de terres fertiles
 - Pénurie de ressources matérielles, pollution, risques de sécurité
- Rencontrant des conditions difficiles et imprévisibles, dans des délais serrés
- Bénéficiant d'une croissance durable à long terme



- **Pneumatiques, chenilles et services associés** : des leviers de rentabilité et de durabilité

Meilleur rendement

Plus de charge supportée

Performance qui dure dans le temps

Gain de vitesse

Durée de vie accrue



Services & Solutions : une offre riche et adaptée aux besoins des clients B2B, en croissance de 10% sur l'année



* Incluant la maintenance des pneus Poids lourd et Minier



> 1 MILLION
de véhicules sous contrat

MEMS4
EVOLUTION

sascar
uma empresa do grupo Michelin

NexTrac
A MICHELIN GROUP COMPANY

EFFITRAILER™



ACQUISITION EN 2019



Pour le secteur du transport et au delà

Maintenance prédictive

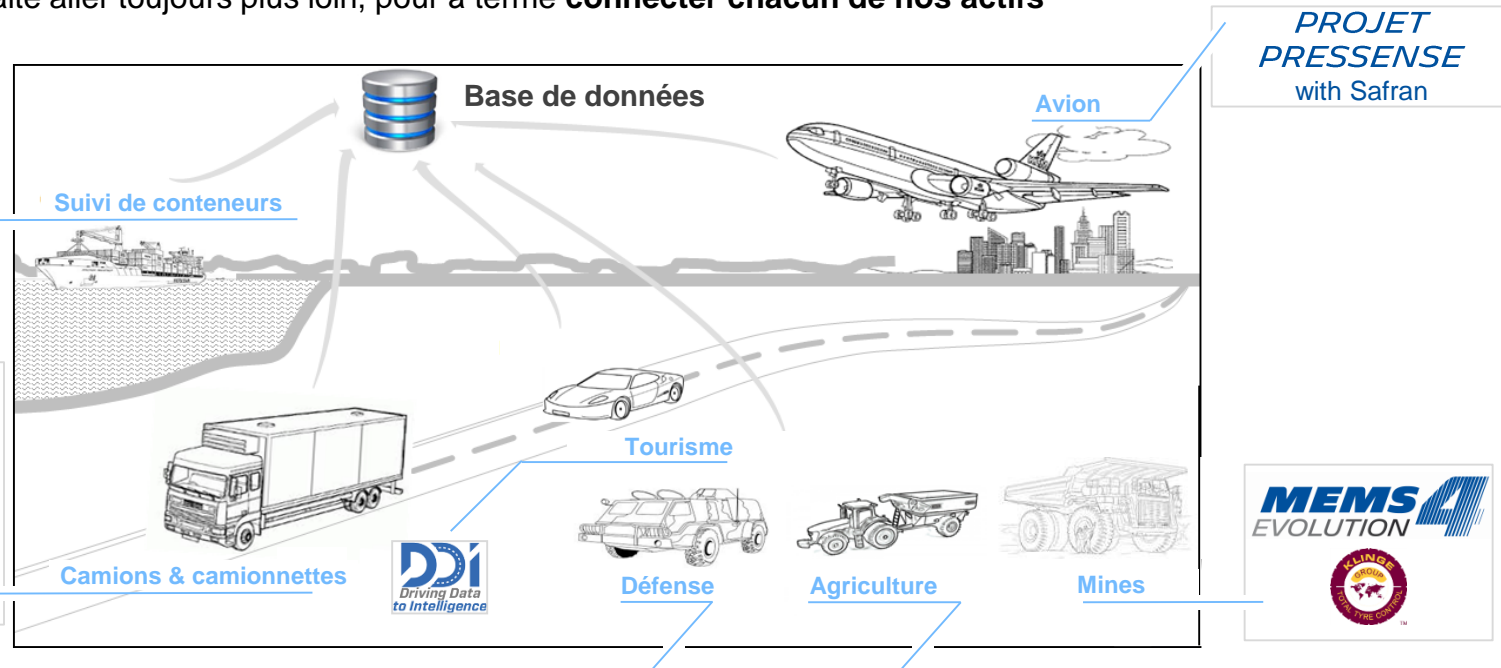
Infrastructure

Assurance



Notre objectif : bien comprendre nos clients pour améliorer la création de valeurs au bénéfice de tous

- Collecte des données : un prérequis pour se doter de capacités **prédictives**
- Michelin entame cette aventure avec une base regroupant des **ensembles de données historiques uniques**
- Michelin souhaite aller toujours plus loin, pour à terme **connecter chacun de nos actifs**



Conserver le leadership de notre marque et renforcer le lien avec nos clients B2C

ENTRETENIR LE CARACTÈRE PREMIUM DE NOTRE MARQUE



8^e entreprise

la plus réputée au monde

1^{re} du secteur de l'automobile

(SOURCE : GLOBAL REPTRACK@100*, 2019)



*REPUTATION INSTITUTE



DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS DE SÉLECTION permettant de faire vivre à nos clients des expériences de mobilité unique, faisant de Michelin un partenaire de confiance



Tablet®



Robert Parker
WINE ADVOCATE

"BY MICHELIN"

En 2019, un partenariat stratégique international est conclu visant à combiner :

- l'expertise gastronomique du **Guide Michelin**
- la puissance de l'audience mondiale de **TripAdvisor**
- le système de réservation leader sur ses marchés de **LaFourchette by TheFork**



Partant des besoins du client, la stratégie de création de nouvelles solutions Michelin implique le client dans leurs phases de développement et de tests

INVENTER

Partager les expériences de vie avec les **clients**

Formuler des idées d'offres avec les **clients**

Co-conception avec le **clients** menant à un go/no go

CONCEVOIR

Tester la valeur avec les **clients**

Produire en série

MARCHÉ



→ Michelin MEMS Evolution 4



→ Michelin CrossClimate

→ Michelin Track Connect



→ ...

→ *Proof of concept* : la solution répond aux besoins

→ *Proof of value* : le client est prêt à acheter

COMPRENDRE

MODÉLISER

INTENSIFIER

Les matériaux bio-sourcés : grâce à son expertise unique des matériaux et à sa culture de l'innovation, Michelin marque une nouvelle avancée avec BioButterfly et BioImpulse



Construction du premier démonstrateur industriel en France de production de butadiène à partir d'éthanol bio-sourcé

*Projet en partenariat avec IFP Energies Nouvelles et Axens
Avec le soutien de l'ADEME
(1)*



Création d'une nouvelle résine adhésive sans substance préoccupante, dites Substance of Very High Concern (SVHC)

Projet collaboratif coordonné par Michelin via l'entité Résicare regroupant: FCBA(1), INRA(3), INSA (4), groupe Lesaffre et sa business unit Leaf.

*Avec le soutien de l'ADEME
(1)*

DE L'AMBITION À L'ACTION



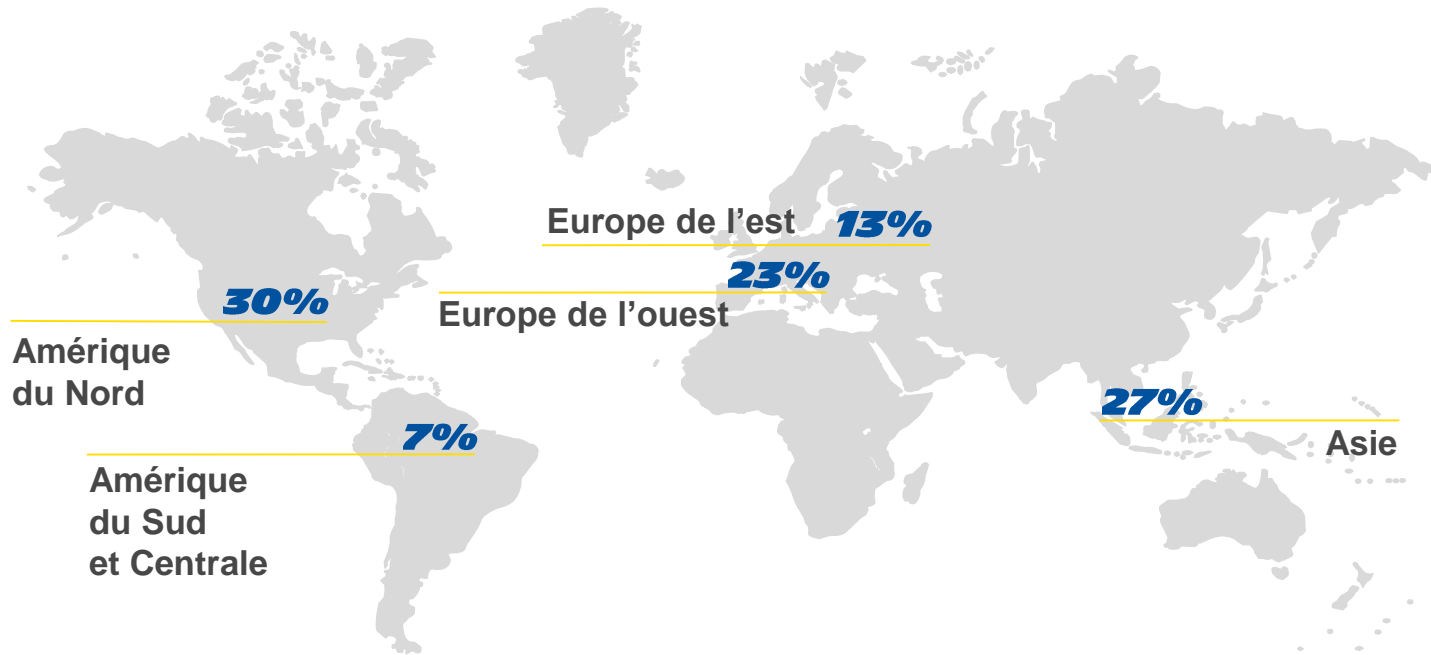
(1) ADEME: Agence De l'Environnement Et de la Maitrise de l'Energie

(2) FCBA: institut technologique du secteur de la Forêt, Cellulose, Bois-construction et Ameublement.;

(3) INRA : Institut National de la Recherche Agronomique ; (4) INSA: Institut National des Sciences Appliquées

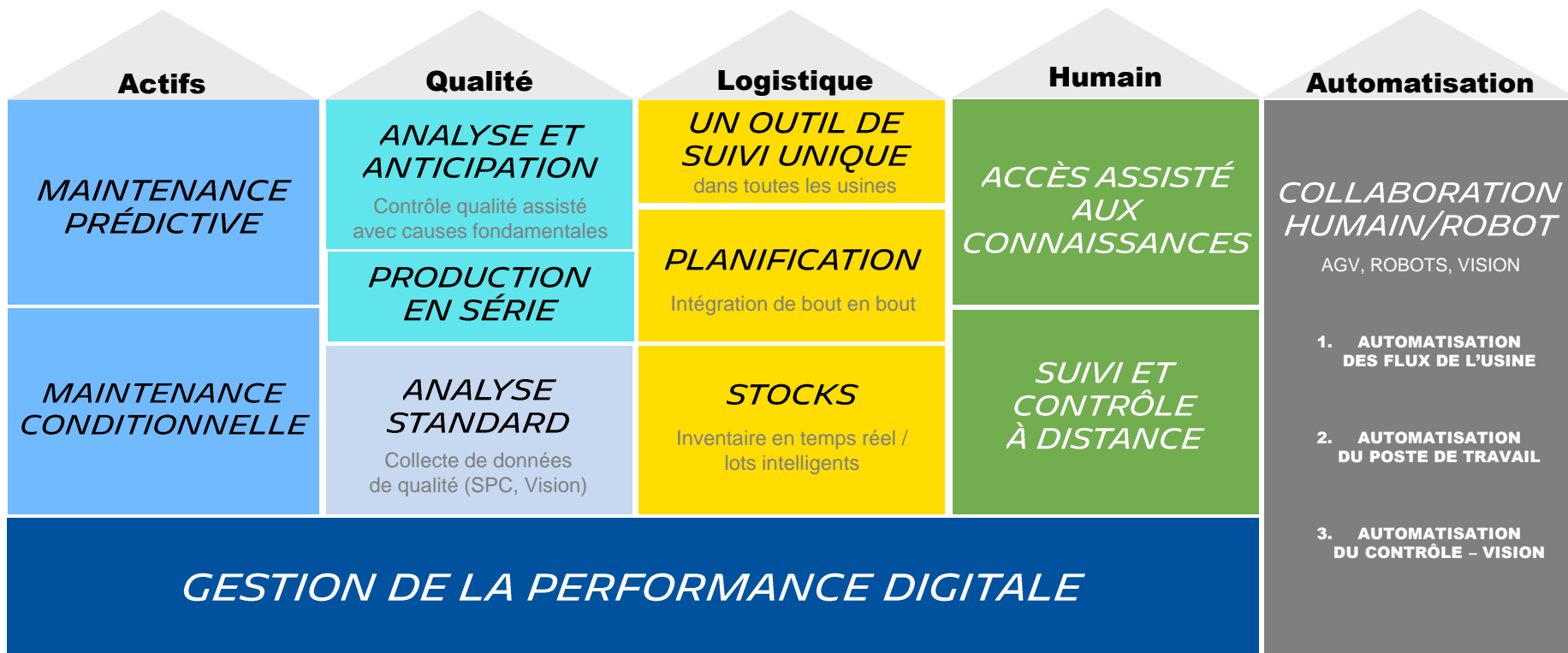
Continuer à adapter l'empreinte industrielle de Michelin

- Capacité de production par zone en 2023 (en KT)
y compris Camso and Multistrada



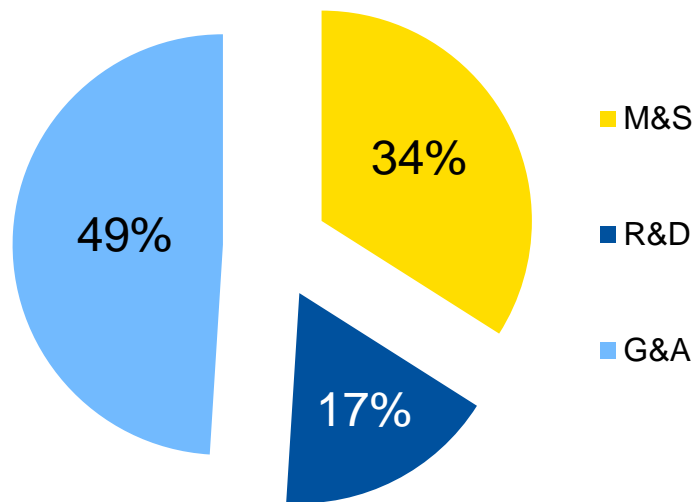


Digital Manufacturing : 50 démonstrateurs lancés

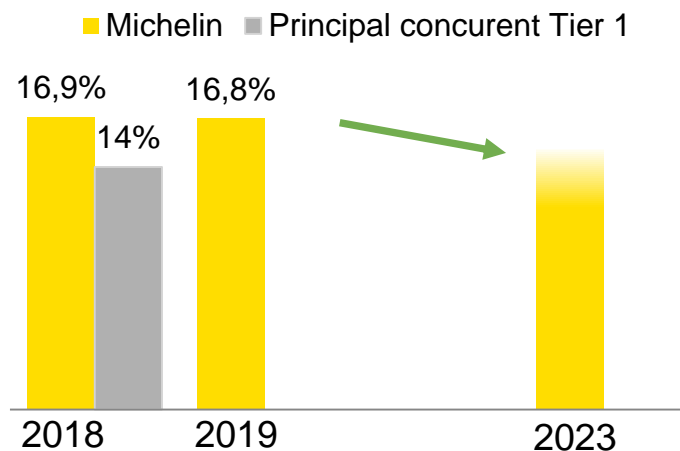


Au-delà de 2020 : continuer à viser les valeurs benchmarks pour les SG&A

➔ Répartition des SG&A en 2019 (en millions €)



➔ Zoom sur les SG&A (en % du chiffre d'affaires)



Réduire l'écart par rapport à notre principal concurrent Tier 1

Leviers pour améliorer la structure de nos SG&A



SERVICES CORPORATE À BUCAREST (EUROPE), QUERÉTARO (AMÉRIQUES), SHENYANG ET BANGKOK (ASIE)

RENFORCEMENT DE NOTRE STRUCTURE ET DE NOS PROCESSUS D'ACHATS



TRANSFORMATION CULTURELLE : SIMPLIFICATION ET SOBRIÉTÉ

CARTOGRAPHIE DE LA CHAÎNE DE VALEUR POUR LES GRANDS PROCESSUS TRANSVERSAUX



DÉPLOIEMENT DE NOTRE PROGRAMME OPE (OUTIL DE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE)

DIGITALISATION DES PROCESSUS RH ET CRM



CRÉATION DU MICHELIN TECHNOLOGY & INNOVATION CENTER À PUNE (INDE)





Notations extra-financières de Michelin : un acteur majeur et reconnu de la mobilité durable

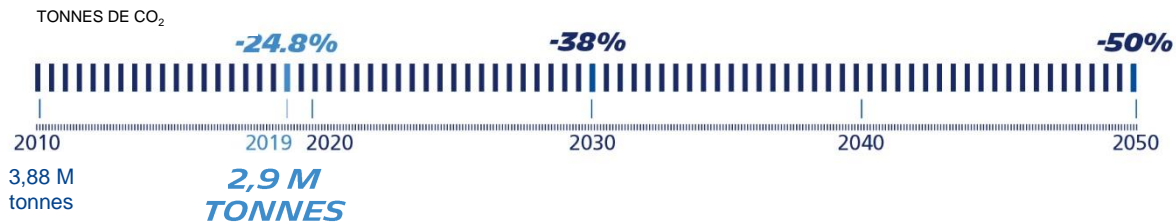
Principales notations sociales et environnementales (au 31 décembre 2019)

	CDP 2019	ECOVADIS 2019	ISS-OEKOM 2019	MSCI 2019	VIGEO EIRIS 2018	SUSTAINALYTICS 2018
Statut	LEADERSHIP 	GOLD 	PRIME 	AA 	A1+ 	OUTPERFORMER
Score	A-	78/100	B-	7.3/10	68/100	77/100
Position / Distribution des scores	<i>Climate change</i> <i>Water security</i> 	<i>Top 1% (caoutchouc naturel)</i> 			<i>1er/31 secteur</i> 	<i>7ème/54 secteur</i>

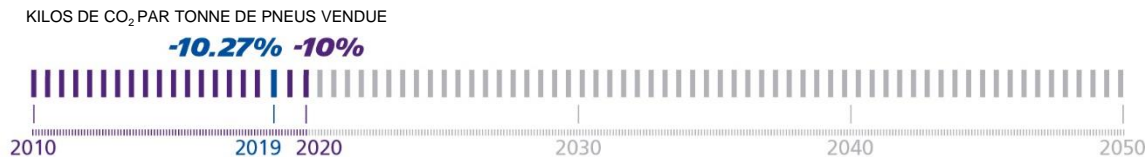
Décarbonation : Michelin est fortement engagé pour réduire son empreinte carbone

/// AMBITIONS ET RÉSULTATS EN MATIÈRE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂

- Production : ambition de réduire les émissions de 50 % d'ici à 2050. Face à l'urgence climatique, le Groupe s'est fixé un objectif intermédiaire plus ambitieux de -38 % d'ici à 2030.



- Logistique : ambition de réduire les émissions de 10 % d'ici à 2020.



NB : les émissions de CO₂ résultant de l'utilisation des produits seront publiées dans le document d'enregistrement universel 2019.

/// LES GRAVANCHES, CLERMONT-FERRAND



- Première usine Michelin « zéro émission », alimentée à 100 % par des énergies renouvelables
- Premier site du projet zero émission valley : 1^{ère} station à hydrogène en Auvergne-Rhône-Alpes

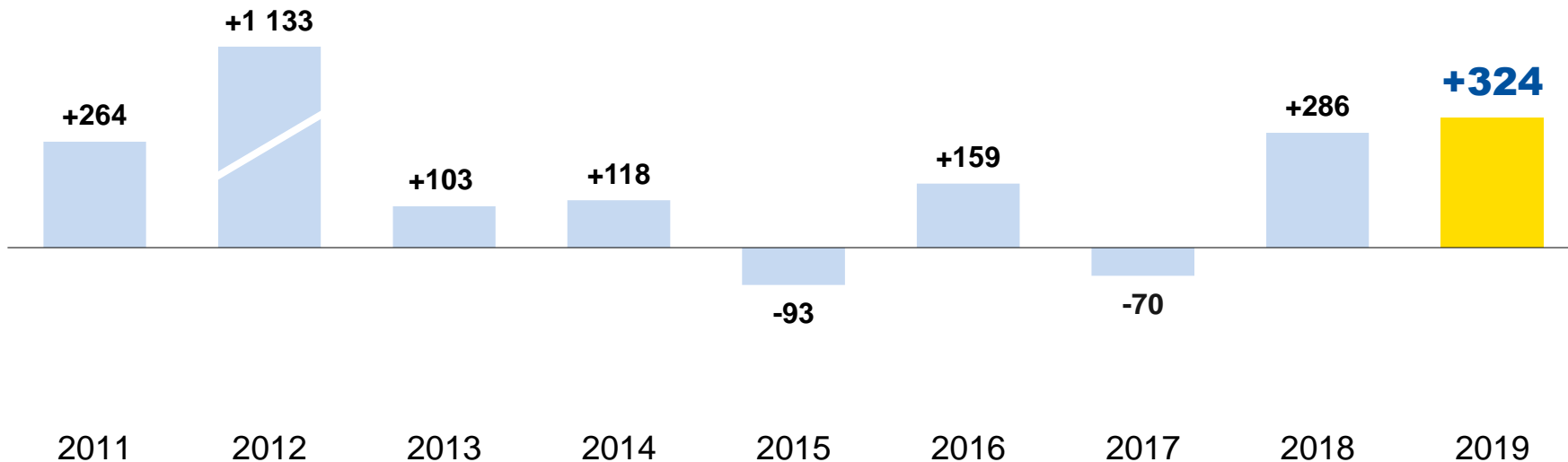


Capacité prouvée à améliorer la marge unitaire dans un environnement de marché fortement concurrentiel



Effet net Prix-mix / Matières premières

(en millions €)



2019 : Ventes par devise et impact sur le ROS

	% des Ventes		2019 FY Variation € vs. devise	<i>Droptthrough</i> Ventes / ROS*
ARS	0,4%		+70%	80% - 85%
AUD	3%		+2%	80% - 85%
BRL	3%		+3%	-20% / - 30%
CAD	3%		-3%	25% - 30%
CNY	5%		-1%	25% - 30%
EUR	31%		NA	-
GBP	3%		-1%	25% - 30%
INR	1%		-2%	25% - 30%
JPY	1%		-7%	80% - 85%

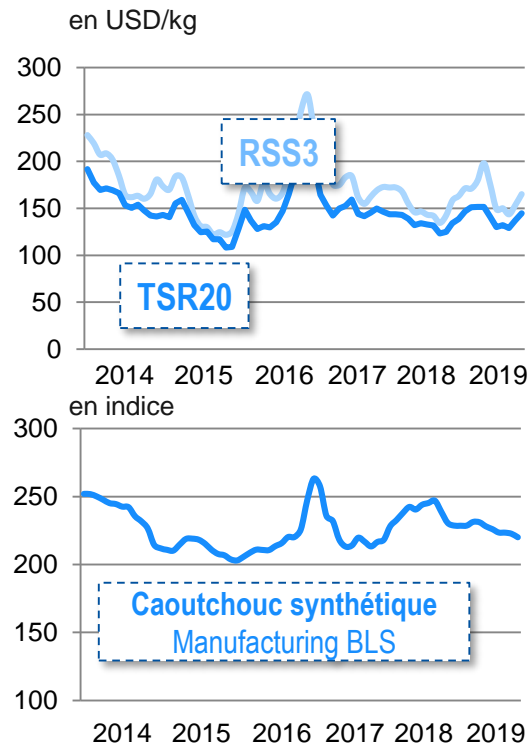
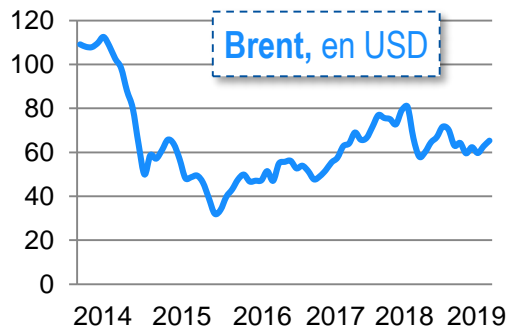
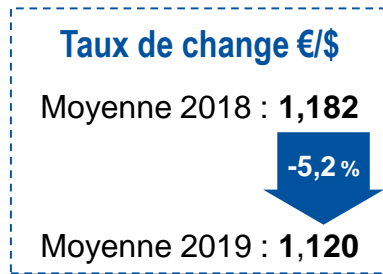
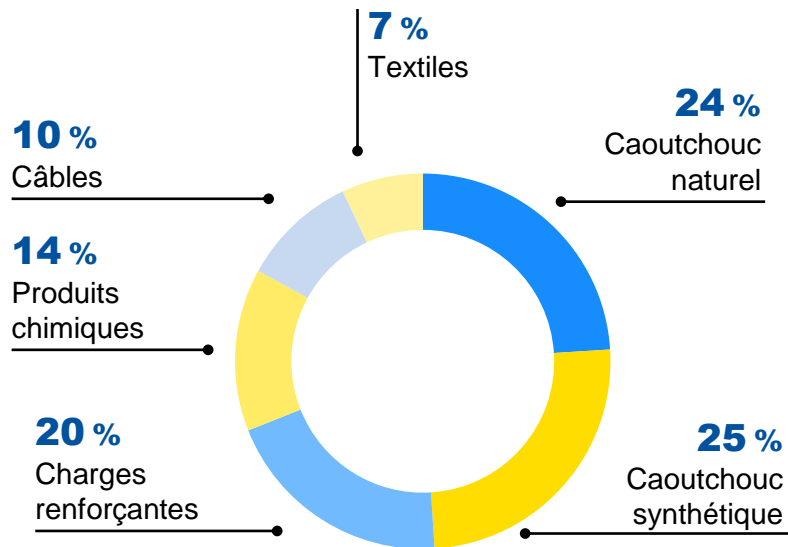
	% des Ventes		2019 FY Variation € vs. devise	<i>Droptthrough</i> Ventes / ROS*
MXN	1%		-5%	25% - 30%
PLN	0,4%		+1%	25% - 30%
RUB	1%		-2%	25% - 30%
SEK	1%		+3%	80% - 85%
THB	1%		-9%	-100% / -130%
TRY	1%		+15%	80% - 85%
USD	38%		-5%	25% - 30%
ZAR	0,5%		+4%	80% - 85%
Other	4.9%			80% - 85%

* *Droptthrough* dépendant de la base d'exportation / fabrication / vente



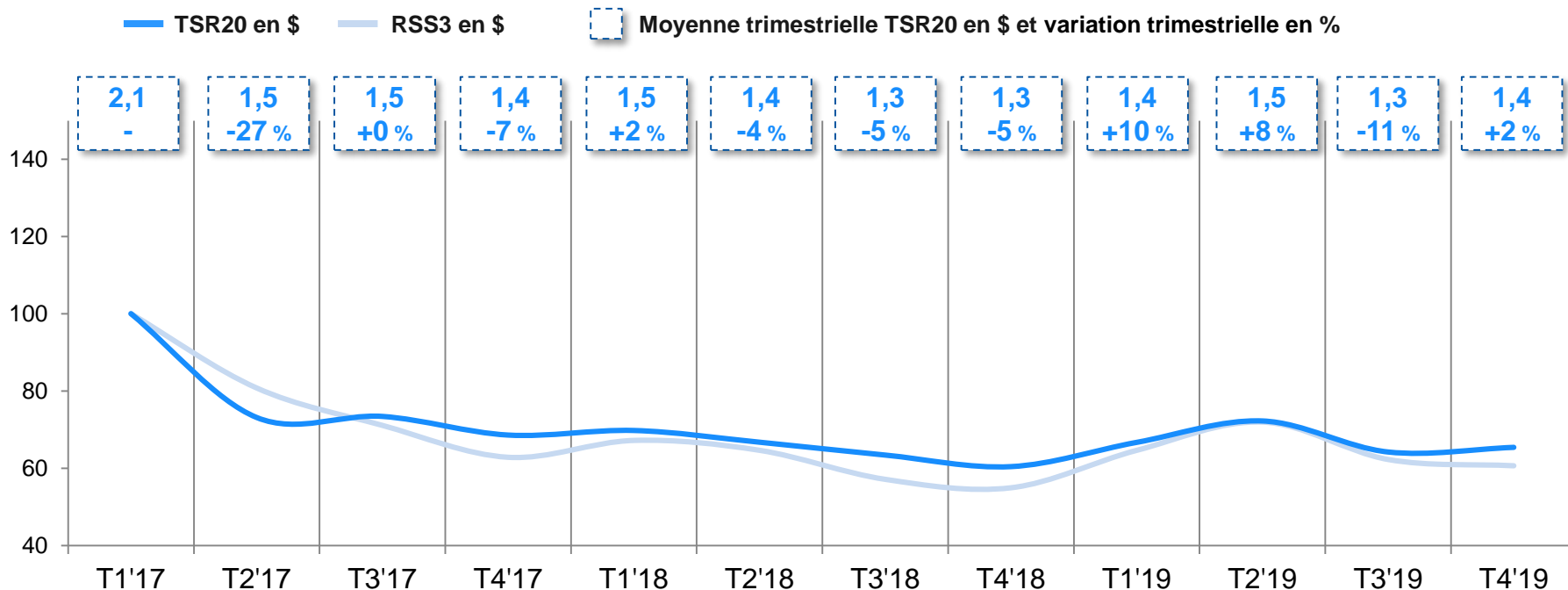
Matières premières en 2019

Achats matières premières 2019 (5,1 Mds €)



Evolution du prix du Caoutchouc naturel

➔ Au 31 décembre 2019 (par kg, base 100 au T1'17)

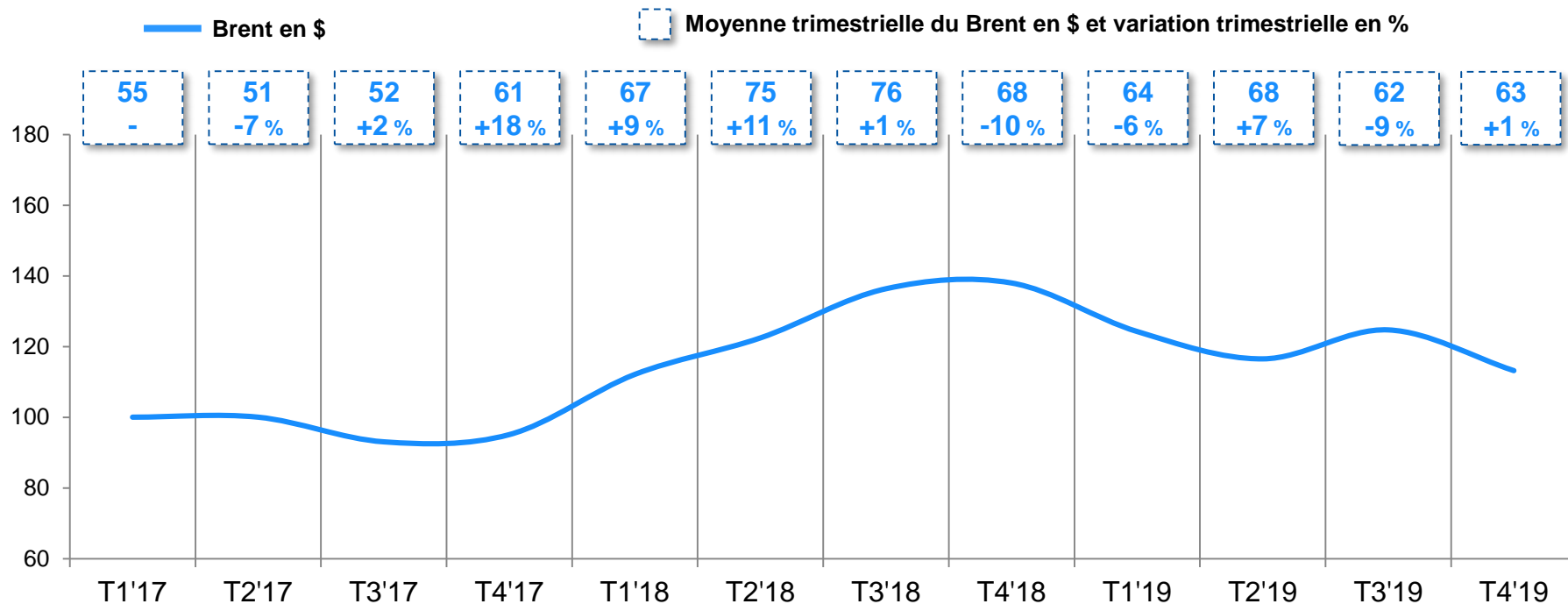


Source : SICOM.



Evolution du prix du Brent

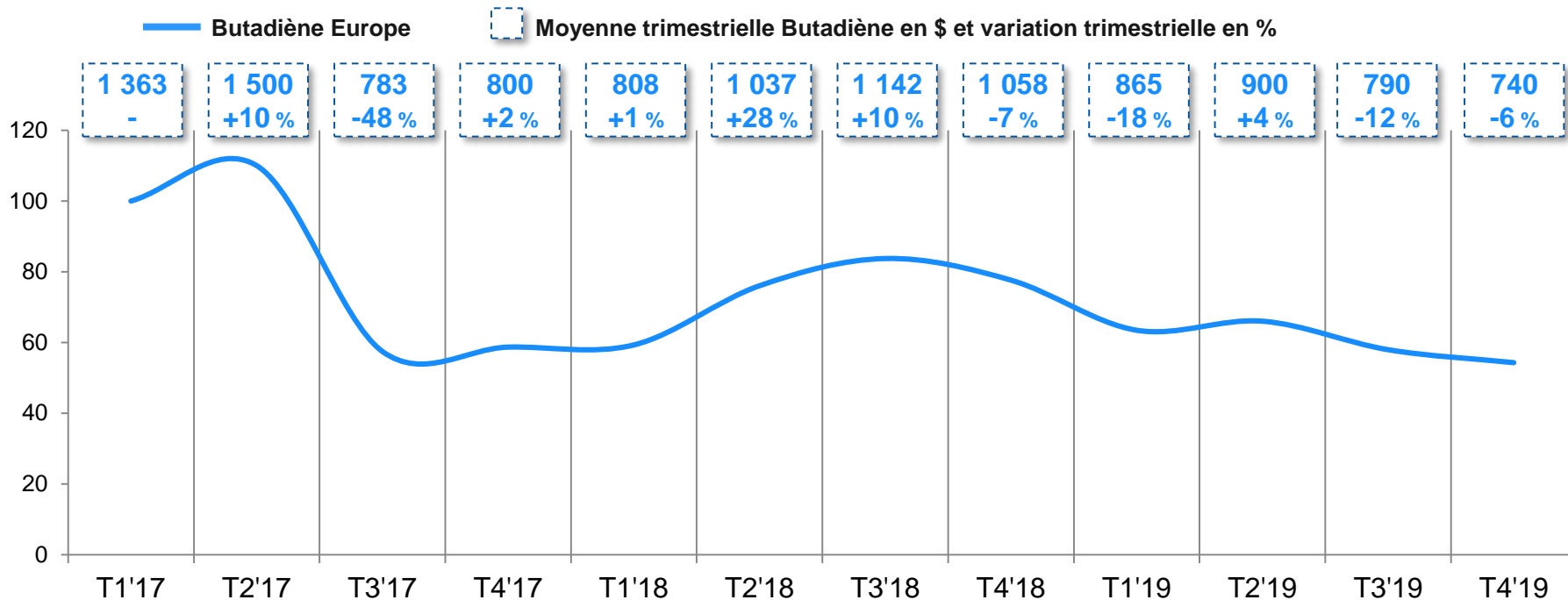
➔ Au 31 décembre 2019 (par baril, base 100 au T1'17)





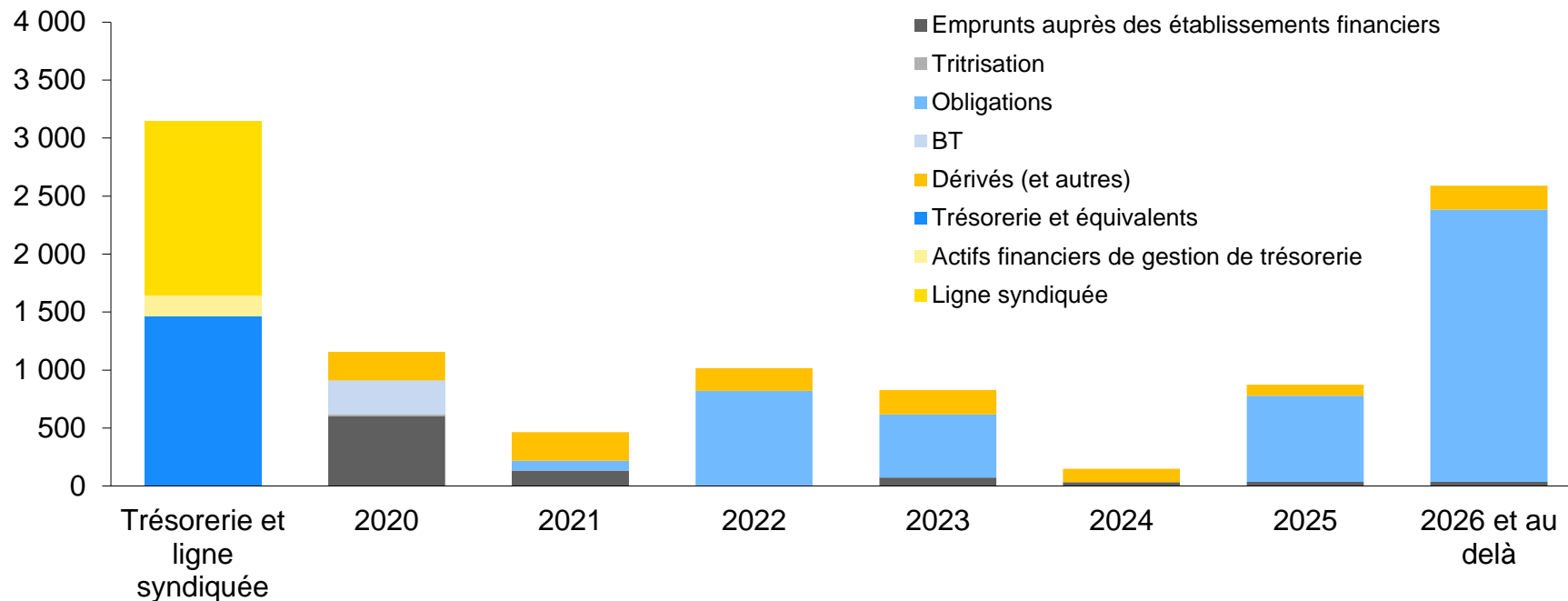
Evolution du prix du Butadiène

➔ Au 31 décembre 2019 (par tonne, base 100 au T1'17)





➔ Maturité de la dette au 31 décembre 2019 (valeur comptable, en millions €)

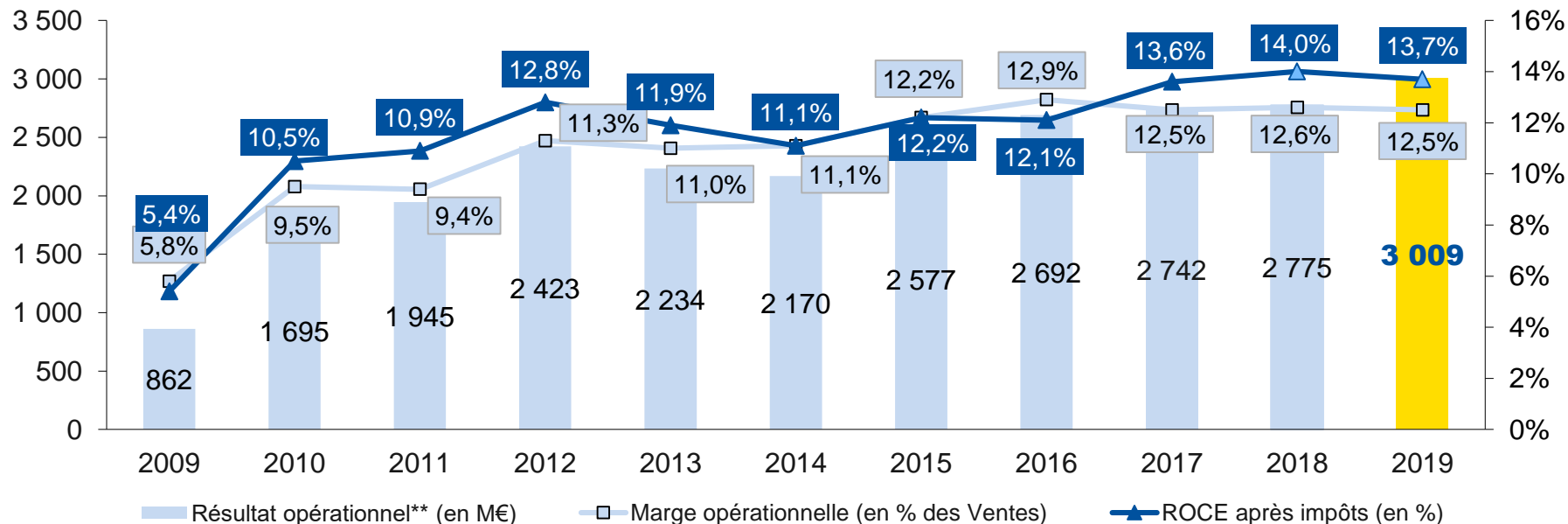


Emissions obligataires en cours (situation au 31 décembre 2019)

Issuer	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg
Issue Type	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note
Principal Amount	€ 750 mn	€ 1'000 mn	€ 750 mn	\$ 600 mn	\$ 500 mn + TAP \$100 mn	€ 302 mn	€ 300 mn	€ 300 mn
Offering price	99,099%	99,262%	99,363%	95,50%	100% & 103,85%	98,926%	99,967%	99,081%
Rating corporation at Issuance date	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)
Current corporation rating	A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; A- (Fitch)							
Coupon	0,875% p.a	1,75% p.a	2,50% p.a	ZERO Conv premium 130%	ZERO Conv premium 128%	3,25% p.a	1,125% p.a	1,75% p.a
Issue Date	3-sept.-18	3-sept.-18	3-sept.-18	05/jan/2018	05/jan/2017 & 25/apr/2017	21/sep/2015 & 27/sep/2016	19-mai-15	19-mai-15
Maturity	3-sept.-25	3-sept.-30	3-sept.-38	10-nov.-23	10-janv.-22	30-sept.-45	28-mai-22	28-mai-27
Interest payment	Annual Sept 03	Annual Sept 03	Annual Sept 03	N/A	N/A	Annual Sept 30	Annual May 28	Annual May 28
ISIN	FR0013357845	FR0013357852	FR0013357860	FR0013309184	FR0013230745	XS1298728707	XS1233732194	XS1233734562
Denomination	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000

Résistance de la marge dans un environnement difficile

➔ Résultat et marge opérationnel des secteurs & ROCE*



*Avec taux d'IS standards de 28% pour 2017 et de 26% pour 2018 & 2019 et hors goodwill, intangibles acquis et mises en équivalence pour 2017, 2018 et 2019

** des secteurs



" Cette présentation ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet <http://www.michelin.com>.

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

Edouard de PEUFEILHOUX
Humbert de FEYDEAU
Pierre HASSAÏRI

+33 (0)4 63 21 56 90

27, cours de l'île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France

23, place des Carmes Dechaux
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9

investor-relations@michelin.com