

2020

— III —
**RAPPORT FINANCIER
SEMESTRIEL**

SOMMAIRE



01 •	INFORMATION PRESSE	3
	Communiqué de presse	4
02 •	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	13
	Introduction	14
	Résultats 1 ^{er} semestre 2020	18
	Guidance 2020	30
	Annexes	35
03 •	RAPPORT DE GESTION	76
	3.1 Les marchés du pneumatique	84
	3.2 Évolution des ventes	90
	3.3 Commentaires sur le compte de résultat consolidé	93
	3.4 Commentaires sur le bilan consolidé	101
	3.5 Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés	106
	3.6 Perspectives 2020	107
	3.7 Parties liées	107
	3.8 Gestion des risques	107
	3.9 Chiffres clés	108
	3.10 Données boursières	109
	3.11 Faits marquants	111
04 •	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS	115
	États financiers consolidés intermédiaires condensés au 30 juin 2020	116
05 •	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	141
	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'information financière semestrielle	142
06 •	ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE	143
	Attestation de la personne responsable du rapport financier semestriel 2020	144

01.

INFORMATION PRESSE

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Covid-19 : Informations relatives à l'impact de la crise sanitaire sur la situation financière du Groupe au 30 juin 2020	4
Évolution des marchés de pneumatiques	5
Activité et résultats du premier semestre 2020	6
Michelin "Tout Durable" – premier semestre 2020	8
Faits marquants du premier semestre 2020	9
	10

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Clermont-Ferrand, le 27 juillet 2020

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Information financière au 30 juin 2020

Fort de la diversité de son offre, de l'engagement de ses salariés et de sa solidité financière, Michelin démontre sa résilience dans une crise tout aussi intense qu'inédite.

- ▶ Le Groupe a mis en place rapidement les mesures nécessaires à la protection de la santé des salariés, la continuité des activités et la préservation de sa trésorerie.
- ▶ Malgré des marchés qui s'effondrent et des ventes en recul de 20,6 %, le résultat opérationnel des secteurs s'élève à 310 millions € à fin juin 2020 :
 - effet volume de - 22,4 % entraînant une forte sous-absorption de frais fixes ;
 - pilotage volontariste des prix (+ 0,3 %) dans un environnement de baisse des cours de matières premières ;
 - mix toujours porteur (+ 1,6 %), traduisant des gains de parts de marchés en 18 pouces et plus et la résilience des Activités de spécialités ;
 - économies de SG&A de 192 millions € hors 77 millions € de coûts exceptionnels directement liés au Covid-19.
- ▶ Une situation financière solide reconnue par les agences de notation pour traverser la crise.
- ▶ Des choix stratégiques confortés au cours du premier semestre :
 - une présence mondiale et des activités diversifiées (résilience des Activités de spécialités avec une marge opérationnelle de 14,7 %) ;
 - trajectoire et objectifs de réduction de CO₂ validés par la *Science Based Targets initiative*.
- ▶ Une gouvernance RSE renforcée au sein du Conseil de Surveillance : Florent Menegaux, Président, a déclaré : "Après ces mois de crise exceptionnelle, je veux dire mon immense fierté face à la mobilisation

remarquable des équipes Michelin, grâce à laquelle le Groupe est resté fidèle à son engagement auprès de ses clients, de ses communautés et de ses partenaires. Avec la même détermination, le Groupe a pris toutes les mesures requises pour assurer la pérennité de ses activités et atténuer les effets financiers du ralentissement économique. Dans cet environnement encore très incertain, le Groupe poursuit ses efforts de compétitivité pour conserver son leadership sur les activités pneumatiques et assurer le déploiement de sa stratégie de croissance."

▶ Perspectives 2020 :

En 2020, après un premier semestre marqué par les effets de la crise sanitaire et notamment les mesures de restriction de circulations associées, la demande mondiale de pneumatiques devrait subir au deuxième semestre les effets de la crise économique consécutive à la pandémie. Les marchés Tourisme camionnette devraient afficher un recul compris entre 15 % et 20 % sur l'année et les marchés Poids lourd une baisse allant de 13 % à 17 %. Les marchés des Activités de spécialités, compte tenu de la relative résilience de certains segments, devraient afficher une baisse comprise entre 13 % et 17 %.

Dans ce scénario marché encore très incertain, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 1,2 milliard € à parités constantes et un *cash flow* libre structurel ⁽¹⁾ supérieur à 500 millions € hors nouvel effet systémique lié au Covid-19.

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Ventes	9 357	11 781
Résultat opérationnel des secteurs	310	1 438
Marge opérationnelle des secteurs	3,3 %	12,2 %
Automobile et distribution associée	- 0,8 %	10,3 %
Transport routier et distribution associée	- 1,3 %	8,9 %
Activités de spécialités et distribution associée	14,7 %	19,3 %
Autres produits et charges opérationnels	(133)	(97)
Résultat opérationnel	177	1 341
Résultat net	(137)	844
Résultat net par action	(0,75)	4,74
EBITDA des secteurs	1 192	2 296
Investissements hors acquisitions	490	665
Endettement net	5 510	6 664
Ratio d'endettement net	45 %	54 %
Provision pour avantages au personnel différés	3 858	3 976
Cash flow libre ⁽¹⁾	(351)	(592)
Effectif inscrit ⁽²⁾	124 000	125 400

(1) *Cash flow libre* : Flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissements – flux de trésorerie sur les autres actifs financiers, avant distribution.

(2) Fin de période.

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

COVID-19 : INFORMATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE AU 30 JUIN 2020

/ Rappel des éléments communiqués par le Groupe au cours du premier semestre

- ▶ Le 10 février 2020, le Groupe a émis une guidance pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée au Covid-19.
- ▶ Le 18 mars 2020 à 18 h 10, le Groupe a pris acte, par la voie d'un communiqué de presse, de l'évolution des marchés pneumatiques et du fait que l'économie mondiale était entrée dans une phase de crise systémique, remettant en cause sa guidance 2020 sans qu'il soit possible alors d'en évaluer l'impact, et par voie de conséquence, les ambitions financières de son plan 2020.
- ▶ Le 1^{er} avril 2020 le Groupe a annoncé, par la voie d'un communiqué de presse, que le dividende qui serait soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée générale reportée au 23 juin était revu à 2 €, contre 3,85 € initialement prévu.
- ▶ Lors de la publication de ses ventes du premier trimestre, le 29 avril, le Groupe a fait état des premiers effets de la crise sanitaire sur son activité, des mesures prises visant à protéger la santé de ses salariés et à limiter les effets de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le *cash flow* libre. Dans le même temps, le Groupe a réaffirmé sa solidité financière en révélant qu'il disposait des liquidités suffisantes pour traverser la crise sans avoir à tirer sur ses lignes de crédit confirmées, même dans le cas d'un effondrement de la demande de 35 % sur l'année. Fin avril, la forte incertitude sur les développements à venir de la crise sanitaire ne permettait pas d'établir avec fiabilité des prévisions de marché et un scénario de résultat associé.
- ▶ Le 23 juin, le Groupe a tenu son Assemblée générale à huis clos en retransmettant en direct l'événement sur le site ag2020.michelin.com. À cette occasion, Yves Chapot, Gérant et Directeur Financier, a rappelé la solidité financière du Groupe en s'appuyant notamment sur le fait que les trois grandes agences de notation financière, Moody's, S&P et Fitch Ratings, avaient toutes trois confirmé la notation du Groupe respectivement les 14, 19 et 29 mai 2020.

/ Évolution des principaux marchés à fin juin

La crise sanitaire et les mesures de confinement prises par les gouvernements de la plupart des pays ont entraîné un ralentissement de l'activité économique sans précédent au cours du premier semestre, conduisant à une chute brutale de la demande de pneumatiques touchant toutes les géographies et la plupart des activités. L'évolution de la demande de pneumatiques par secteur d'activité et par région est décrite page 6 de ce document.

Mesures mises en place pour limiter les effets de la crise sur la performance actuelle et future

Dès les premiers signaux du développement de la pandémie, Michelin a déterminé deux priorités absolues : protéger la santé ainsi que la sécurité de ses salariés et tout faire pour assurer la continuité de ses activités.

/ Protection de la santé et la sécurité des salariés et impact sur les coûts

Le Groupe a décidé dès la mi-mars de fermer temporairement une partie de ses activités industrielles dans la plupart des zones où il opère, et a mis en place des protocoles sanitaires efficaces pour protéger ses salariés et limiter la propagation du virus. Dès début avril, certaines de ces activités ont pu rouvrir pour répondre à la demande

des clients et assurer la continuité de services publics essentiels à la lutte contre la pandémie. À partir de mi-avril, l'ensemble des usines d'Europe ont repris progressivement leur production, leur taux de chargement variant sensiblement en fonction des activités. À fin juin, toutes les usines du Groupe sont en fonctionnement.

Le Groupe a pu également produire rapidement, soutenu par une mobilisation exceptionnelle de ses salariés, des masques chirurgicaux et du gel hydroalcoolique dans de nombreux sites industriels en Europe, complétant ainsi ses approvisionnements. L'ensemble de ces mesures de protection s'est traduit par des charges supplémentaires au cours du semestre estimées à 77 millions €.

En usine, les règles de distanciation interdisant par exemple le croisement physique des équipes lors des rotations, ont eu un impact sur la productivité en contraignant de fait les cadences de production.

Les effets de cette moindre productivité, couplés à un niveau d'activité très faible sur le semestre, se traduisent par une plus grande sensibilité du résultat opérationnel des secteurs à une variation de la demande (- 136 millions € à fin juin, en rythme annuel, par point de volume en moins).

Durant les périodes de fermetures des sites, le Groupe a bénéficié des mesures d'accompagnement mises en place par les gouvernements dans le cadre du chômage partiel. Les mesures d'indemnisation du chômage partiel se sont élevées au premier semestre à 140 millions €. Ce montant est pris en compte dans le calcul de sensibilité, mentionné précédemment à hauteur de 124 millions €.

Le Groupe n'a sollicité aucune autre forme d'aide publique (prêt garanti par l'État, prorogation de délais de paiement) pour traverser la crise.

Michelin s'est par ailleurs appliqué à mettre une partie de ses masques à la disposition du plus grand nombre, à travers une politique de dons (2,4 millions de masques) au bénéfice des autorités sanitaires et services d'urgence partout où le Groupe est implanté. Ce sont aussi, grâce à l'expertise de Michelin en impression 3D métal et plastique, des pièces pour respirateurs, des milliers de visières en polycarbonate stérilisables ainsi que des billots hospitaliers renforçant la ventilation des patients Covid-19, qui ont été lancés en production.

À ces initiatives, se sont ajoutées des centaines d'actions de solidarité partout dans le monde : dons de pneumatiques (4 600 pneus) et services de maintenance gratuits pour les véhicules des services de santé, contributions financières, accompagnement des personnes, etc.

/ Protéger la continuité des activités en limitant l'impact de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le *cash flow* libre

Pour préserver sa trésorerie, le Groupe a réduit ses investissements d'environ 30 %, soit 500 millions € tout en maintenant sa capacité à soutenir des projets innovants et d'efficience, et a revu à la baisse le dividende proposé au titre de l'exercice 2019 de 330 millions €.

Un pilotage hebdomadaire de l'équilibre offre/demande a permis de garder les stocks sous contrôle. Les mesures d'économie mises en place ont permis une réduction des frais généraux de 192 millions €.

Le Groupe a par ailleurs choisi de maintenir ses engagements auprès de tous ses partenaires, en veillant à protéger les plus fragiles.

Enfin, le Groupe a également fourni des masques et des équipements de sécurité à ses clients et distributeurs afin qu'ils poursuivent leurs opérations dans les meilleures conditions.

/ Risque de liquidité

Pour faire face à ses futurs besoins de trésorerie, le Groupe disposait au 30 juin 2020 des sources de financement suivantes :

- ▶ 2,8 milliards € de trésorerie et équivalent de trésorerie. Le Groupe a émis en net au premier semestre 1,1 milliard de billets de trésorerie et obtenu un prêt de 505 millions € sur deux ans ;
- ▶ d'un programme de billets de trésorerie de 2,5 milliards €, tiré à hauteur de 1 386 millions € au 30 juin 2020 ;
- ▶ d'un programme de billets de trésorerie de 0,7 milliard \$, tiré à hauteur de 50 millions \$ au 30 juin 2020 ;
- ▶ d'un programme de cession de créances commerciales de 0,5 milliard € tiré à hauteur de 15 millions € au 30 juin 2020 ;
- ▶ et 1,5 milliard € de lignes de crédit confirmées non tirées.

Les tests de résistance à une dégradation profonde et prolongée des marchés, publiés par le Groupe le 29 avril 2020, ont par ailleurs été actualisés pour évaluer la capacité du Groupe à honorer ses engagements financiers, compte tenu de ses sources de financement. Les hypothèses retenues pour le scénario le plus pessimiste sont une diminution de la demande au deuxième semestre 2020 de 20 % suivie d'une reprise à hauteur de seulement 4 % en 2021.

Ces tests montrent qu'avec l'ensemble des outils de financement décrits ci-dessus et les mesures mises en place pour limiter les effets négatifs de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le *cash flow* libre, le Groupe sera en mesure de faire face aux aléas de cette crise, sans même avoir recours à ses lignes de crédit confirmées de 1,5 milliard €. Cependant, sur la base des tendances observées à ce jour, le Groupe s'attend à retrouver le niveau d'activité de 2019 à partir du deuxième semestre 2022.

Incidence de la crise sanitaire sur les facteurs de risque spécifiques au Groupe

La crise sanitaire actuelle et ses développements exacerbent, d'une certaine façon, certains risques ou familles de risques spécifiques au Groupe tels que les risques de non-continuité des activités ou de rupture d'approvisionnement. En revanche, la crise actuelle qui n'est pas spécifique au Groupe, n'est pas de nature à remettre en cause le périmètre et la classification des risques spécifiques tels qu'identifiés et décrits dans le chapitre 2 "Gestion des risques" du Document d'enregistrement universel 2019.

Au cours du semestre, le réseau logistique a fait face à des perturbations qui n'ont toutefois pas empêché les composants critiques, semi-finis et produits finis de circuler, même si la situation a pu évoluer très vite et exiger des adaptations en conséquence.

Il ressort de la crise actuelle que le principal risque qui s'est matérialisé jusqu'à présent est un risque de chute brutale de la demande mondiale et ses conséquences économiques, par essence non spécifique au Groupe.

À fin juin, les procédures de continuité des opérations préparées par le Groupe ont permis aux activités industrielles, commerciales et administratives d'être opérationnelles partout. Par ailleurs, Le Groupe n'identifie pas de risque de rupture d'approvisionnement.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

Tourisme camionnette

1 ^{er} semestre 2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe y compris CEI ⁽¹⁾	Europe hors CEI ⁽¹⁾	Amérique du Nord	Amérique centrale	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 39 %	- 39 %	- 40 % ⁽²⁾		- 52 %	- 24 %	- 47 %	- 34 %
Remplacement	- 19 %	- 19 %	- 21 %	- 26 %	- 27 %	- 15 %	- 32 %	- 21 %

2 ^e trimestre 2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe y compris CEI ⁽¹⁾	Europe hors CEI ⁽¹⁾	Amérique du Nord	Amérique centrale	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 62 %	- 62 %	- 70 % ⁽²⁾		- 84 %	- 16 %	- 76 %	- 45 %
Remplacement	- 30 %	- 29 %	- 33 %	- 48 %	- 52 %	- 11 %	- 48 %	- 30 %

(1) Y compris Turquie.

(2) Amérique du Nord et Amérique centrale.

Au cours du premier semestre 2020, la demande de pneumatiques a été très fortement pénalisée par la crise sanitaire liée au Covid-19 et les mesures associées de confinement. Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, chute de 24 % en unités sur le premier semestre.

/ Première monte

En Première monte, la demande mondiale s'effondre de 34 % en nombre de pneus sur le premier semestre 2020, avec une inflexion marquée sur la seconde moitié du mois de mars. Le deuxième trimestre montre ainsi une chute de la demande mondiale de 45 % avec un point bas de - 62 % atteint en avril.

Après un premier trimestre qui voit une demande mondiale en baisse de 22 %, pénalisée par les conséquences de la pandémie en Chine (marché chinois à - 46 %), le second trimestre, avec un recul de 45 %, est quant à lui marqué par la propagation de la pandémie et les fermetures d'usines constructeurs associées sur les marchés européens et américains : la demande en Europe baisse de 62 % (avec un point bas en avril à - 94 %), chute de 70 % en Amérique du Nord (avec un point bas à - 99 % en avril), et s'effondre de 84 % en Amérique du Sud (avec un point à - 100 % en avril). Dans le même temps, la demande en Chine confirme sa reprise avec une croissance de 8 %.

Les autres régions (Afrique Inde Moyen-Orient et Asie hors Chine) sont également fortement pénalisées par les mesures de confinement prises pour faire face à la pandémie.

/ Remplacement

Le marché mondial Remplacement subit une chute historique de la demande de 21 % sur le semestre. Alors que la demande au premier trimestre ne baissait que de 11 % en raison d'un impact de la crise sanitaire limité au marché chinois et certains pays limitrophes, la demande au deuxième trimestre chute de 30 %, pénalisée par les mesures de confinement mises en place en Europe et Amérique du Nord pour faire face à la pandémie.

- ▶ En Europe, les premières conséquences de la crise sanitaire ont été visibles au mois de mars, avec une demande en chute de 18 %, et le plein impact des mesures de confinement frappe le deuxième trimestre (effondrement de la demande de 30 %). La chute de la demande a été plus prononcée en France, en Espagne et en Italie, où de strictes mesures de confinement ont été imposées. Le mois de juin montre clairement une amélioration avec une demande en retrait seulement de 12 %.
- ▶ En Amérique du Nord, la chute de la demande a été particulièrement marquée en avril et mai, le deuxième trimestre montrant une baisse du marché de 33 %. Dans un contexte économique difficile, le consommateur s'est tourné davantage vers des pneus "entrée de gamme".

- ▶ En Amérique du Sud, après un premier trimestre épargné par la pandémie (retrait de la demande de 1 %), celle-ci frappe lourdement le marché au deuxième trimestre avec une chute de la demande de 52 %. Le mois de juin ne montre pas de signe de reprise.
- ▶ En Chine, après un premier trimestre fortement pénalisé par la crise sanitaire (- 31 %), le deuxième trimestre montre un retour à la croissance (+ 3 %). Ce marché continue de bénéficier de l'arrivée en Remplacement du dynamisme du marché Première monte ces dernières années.
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, la demande Remplacement est pénalisée à la fois par la crise sanitaire et l'effondrement des cours du pétrole qui accroît l'instabilité économique de la région.
- ▶ En Asie du Sud-Est, après un premier trimestre où la demande démontre une certaine résilience dans un contexte pandémique (- 8 %), le deuxième trimestre se trouve plus fortement impacté par la crise (- 25 %).

Poids lourd (radial et bias)

1 ^{er} semestre 2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe y compris CEI ⁽¹⁾	Europe hors CEI ⁽¹⁾	Amérique du Nord	Amérique centrale	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 32 %	- 34 %	- 41 % ⁽²⁾		- 35 %	+ 6 %	- 53 %	- 15 %
Remplacement	- 9 %	- 16 %	- 5 %	- 17 %	- 21 %	- 23 %	- 26 %	- 19 %

2 ^e trimestre 2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe y compris CEI ⁽¹⁾	Europe hors CEI ⁽¹⁾	Amérique du Nord	Amérique centrale	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 45 %	- 48 %	- 60 % ⁽²⁾		- 59 %	+ 31 %	- 59 %	- 7 %
Remplacement	- 19 %	- 25 %	- 11 %	- 34 %	- 35 %	- 16 %	- 27 %	- 20 %

(1) Y compris Turquie.

(2) Amérique du Nord et Amérique centrale.

Pour l'activité **Poids lourd**, le marché, en nombre de pneus neufs, est en recul de 18 % à fin juin 2020, pénalisé par la chute de la demande de fret dans un contexte de crise économique majeure. Le deuxième trimestre est en ligne avec les tendances du premier trimestre.

/ Première monte

En Première monte, le marché mondial, en nombre de pneus neufs, recule de 15 % à fin juin 2020.

Au premier trimestre (- 22 %), le retournement de cycle initié fin 2019 en Europe et Amérique du Nord s'est confirmé, alors que le marché chinois s'effondre (- 18 %) sous l'effet de la crise sanitaire. Le deuxième trimestre (- 7 %) voit un très fort rebond de la demande Première monte en Chine (+ 45 %) alors que les autres régions s'enfoncent dans la crise sanitaire et ses conséquences économiques. Au mois de juin, les marchés sont toutefois moins dégradés en Europe (- 18 %) et dans une moindre mesure en Amérique du Nord (- 36 %).

Dans les autres régions, la demande est également fortement pénalisée par la crise sanitaire et ses conséquences économiques, aggravées par l'effondrement des cours du pétrole en Afrique Inde Moyen-Orient.

/ Remplacement

En Remplacement, dans un contexte de crise sanitaire historique, le marché mondial affiche une chute de 19 % sur le premier semestre 2020, avec un premier trimestre à - 18 % et un deuxième trimestre à - 20 %.

- ▶ En Europe, après un premier trimestre relativement épargné par la crise sanitaire, la demande Remplacement plonge sur le deuxième trimestre de 19 %. Les effets de la crise sanitaire sont partiellement atténués par un retour des pneus asiatiques en provenance de pays autres que la Chine (suite à la mise en place des droits de douane sur les pneus chinois en mai 2018).
- ▶ En Amérique du Nord, après un premier trimestre stable (+ 1 %), les impacts de la crise sanitaire sur le deuxième trimestre (demande en baisse de 11 %) sont partiellement atténués par des effets de base favorables suscités par le fort déstockage de la distribution en 2019 après des achats massifs fin 2018 en anticipation de droits de douane.
- ▶ En Amérique du Sud, après un premier trimestre relativement épargné par la crise sanitaire (- 6 %), la demande Remplacement s'effondre sur la deuxième moitié du semestre (- 35 %).
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, la demande Remplacement chute de 26 % sur la période, avec une tendance constante sur les six premiers mois.

- ▶ En Asie du Sud-Est, la demande chute de 18 %. Après un premier trimestre à - 11 %, le recul du marché s'accroît sur le deuxième trimestre (- 26 %), avec la propagation de la pandémie dans la région.

Pneumatiques de spécialités

- ▶ **Mines** : Le marché des pneumatiques pour les mines a montré une résilience relative sur le semestre, tandis que les segments de pneumatiques Carrières et Mines souterraines se rétractent en ligne avec la conjoncture économique.
- ▶ **Agricole et Construction** : Le retrait du marché Agricole sur le semestre masque un rebond récent avec la reprise des constructeurs et celle de la demande en Europe. Les segments Construction, plus sensibles au ralentissement économique, sont en fort retrait.
- ▶ **Deux-roues** : La crise Covid-19 et les confinements ont pesé sur la mobilité tant sur le segment Loisir que sur le segment *Commuting*, notamment en Europe et au Brésil. Avec la reprise

progressive de la mobilité, le marché des pneumatiques Deux-roues rebondit, bénéficiant de son statut d'alternative plus sûre face aux transports en commun.

- ▶ **Avion** : Le marché des pneumatiques pour avions commerciaux connaît un effondrement dans le contexte de la crise sanitaire et des confinements décidés par les gouvernements. Le plus bas a été atteint en nombre d'atterrissages mondiaux pour les segments Commercial et Régional au mois d'avril à - 75 %. Les segments Militaire et *General Aviation* résistent.
- ▶ **Bandes Transporteuses** : Le marché des bandes transporteuses pour le secteur minier affiche des tendances contrastées selon les zones géographiques et leurs périodes de confinement qui ont empêché l'exploitation complète de certaines mines. L'activité minière reste bien orientée en Australie tandis qu'en Amérique du Nord, certaines mines de charbon sont fermées et le ralentissement conjoncturel pénalise les clients industriels.
- ▶ **Polymères de spécialité** : Ces marchés ont dans l'ensemble mieux résisté (en particulier les produits destinés aux applications médicales) sauf les joints pour les marchés de l'énergie.

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU PREMIER SEMESTRE 2020

Ventes

Sur les six premiers mois de l'année 2020, les ventes ressortent à 9 357 millions €, en recul de 20,6 % par rapport à la même période de 2019, sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ des volumes en fort retrait (- 22,4 %), suite à l'effondrement de la demande mondiale de pneumatiques consécutive à la crise sanitaire et aux mesures de restrictions de circulation associées ;
- ▶ l'effet prix-mix toujours positif de 1,9 % (+ 2,0 % sur le premier trimestre, + 1,7 % sur le deuxième trimestre) : l'effet prix (+ 30 millions €) résulte d'une politique de prix rigoureuse dans un environnement rendu plus concurrentiel du fait de la forte chute des marchés ; l'effet mix (+ 187 millions €) reflète le succès continu de la stratégie premium de la marque MICHELIN en particulier en pneu tourisme 18 pouces et plus, la résilience des Activités de spécialités, comme les pneus miniers ou les pneus agricoles de remplacement, ainsi que l'effet favorable des performances relatives des activités de Première monte et de Remplacement ;
- ▶ l'impact négatif (- 0,5 %) des parités de change ;
- ▶ l'écart de périmètre (+ 0,4 %) suite aux acquisitions en 2019 des sociétés Masternaut et Multistrada ainsi qu'à la cession de BookaTable.

Résultats

Le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 310 millions €, soit 3,3 % des ventes, contre 1 438 millions € et 12,2 % au premier semestre 2019.

L'évolution du résultat opérationnel des secteurs s'explique principalement par :

- ▶ un effet périmètre de + 3 millions € suite à la consolidation de Masternaut, de Multistrada et de la déconsolidation de BookaTable ;

- ▶ un effet volume de - 1 522 millions € reflétant l'effondrement des volumes de 22,4 % dans un contexte de crise sanitaire, une forte sous-absorption des frais fixes et une perte de productivité industrielle en partie compensée par les mesures d'accompagnement de chômage partiel ;
- ▶ un fort effet prix-mix de + 217 millions € grâce à un pilotage rigoureux des prix et à l'enrichissement continu du mix ;
- ▶ un effet matières premières positif de 44 millions € ;
- ▶ des économies de SG&A de 192 millions € suite aux mesures d'économies prises pour faire face à la crise ;
- ▶ des coûts de 77 millions € spécifiquement liés au Covid-19 (achat et confection de masques et de gel).

Les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à - 133 millions €, correspondant à l'amortissement des incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprise pour - 45 millions €, à des pertes de valeurs sur actifs immobilisés de 49 millions € et à des opérations de restructuration.

Le résultat net s'établit en perte de 137 millions €.

Position financière nette

Au 30 juin 2020, le *cash flow* libre est de - 351 millions €, en progression de 241 millions € comparé à la même période en 2019. La forte diminution de l'EBITDA provoquée par la chute des volumes, est plus que compensée par la diminution du BFR d'exploitation, des investissements, des impôts payés et des acquisitions. Au 30 juin 2020, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 45 %, correspondant à un endettement financier net de 5 510 millions €, en augmentation de 326 millions € par rapport au 31 décembre 2019.

Information sectorielle

(en millions €)	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	S1 2020	S1 2019	S1 2020	S1 2019	S1 2020	S1 2019
Automobile et distribution associée	4 394	5 658	(35)	585	- 0,8 %	10,3 %
Transport routier et distribution associée	2 411	3 144	(30)	279	- 1,3 %	8,9 %
Activités de spécialités et distribution associée	2 552	2 979	375	574	14,7 %	19,3 %
GROUPE	9 357	11 781	310	1438	3,3 %	12,2 %

/ Automobile et distribution associée

Les ventes du secteur Automobile et distribution associée s'élevaient à 4 394 millions €, contre 5 658 millions € au premier semestre 2019, soit une baisse de 22,3 %.

Le résultat opérationnel du secteur s'est établi à - 35 millions € soit - 0,8 % des ventes, contre 585 millions € et 10,3 % en 2019.

Cette chute du résultat opérationnel du secteur est liée principalement au fort recul des volumes (- 24 %) en ligne avec la baisse des marchés Tourisme camionnette, impliquant également une sous-absorption des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets sont en partie atténués par un effet prix-mix positif reflétant un pilotage prix rigoureux et la part croissante des pneus 18 pouces et plus dans les ventes du Groupe.

/ Transport routier et distribution associée

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élevaient à 2 411 millions €, en recul de 23,3 % par rapport à 3 144 millions € au premier semestre 2019.

Le résultat opérationnel du secteur s'élève à - 30 millions €, représentant - 1,3 % des ventes, à comparer à 279 millions € et 8,9 % des ventes au premier semestre 2019. La chute de la demande mondiale assortie, dans une moindre mesure, à un géo mix défavorable et une politique de sélectivité, ont entraîné un fort retrait des volumes

(- 25 %) impliquant également une sous-absorption des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets ont été en partie atténués par la résilience relative des activités de Services et solutions ainsi qu'un effet prix mix positif robuste reflétant la politique de sélectivité du Groupe en privilégiant les segments de marché créateur de valeur.

/ Activités de spécialités et distribution associée

Les ventes du secteur des Activités de spécialités et distribution associée s'élevaient à 2 552 millions €, à comparer à 2 979 millions € à fin juin 2019, soit une diminution de 14,3 %.

Le résultat opérationnel du secteur atteint 375 millions € soit 14,7 % des ventes, contre 574 millions € et 19,3 % au premier semestre 2019.

Avec un recul des volumes de 15 %, les Activités de spécialités ont globalement montré une plus forte résilience dans la crise que les activités Automobile ou Transport routier. Les ventes de pneumatiques pour mines de surface, de pneus agricoles de remplacement et de bandes transporteuses sont celles qui ont le mieux résisté dans la crise. Ce fort retrait des volumes a également entraîné une sous-absorption des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Le segment bénéficie aussi d'un effet prix-mix positif reflétant un pilotage prix rigoureux.

MICHELIN "TOUT DURABLE" – PREMIER SEMESTRE 2020

Michelin met le "Tout Durable" au cœur de sa stratégie et se mobilise par le biais d'actions concrètes :

► **Le Comité Monde Michelin** est une instance innovante de dialogue social international au sein du Groupe, né le 27 janvier 2020 d'un accord signé entre Michelin et *IndustriALL Global Union*. Il confirme une conviction forte : le dialogue social est au cœur de la croissance et de la performance de l'entreprise, ainsi qu'au service du développement social et sociétal. Rassemblant et représentant la majorité des pays où le Groupe est présent, le Comité sera un lieu de confiance, de proximité, d'échanges ouverts, pour appréhender sereinement les transformations mondiales économiques, sociales et environnementales. Un lieu où chacun d'entre nous sera associé et engagé au service de l'intérêt général pour co-construire le monde de demain autour de la performance durable et du progrès social durable.

► **Michelin contribue à la lutte contre le Covid-19** : Au-delà de sa priorité visant à garantir la santé et la sécurité de ses employés, Michelin met sa capacité d'innovation et ses expertises au service des besoins sanitaires. Le Groupe mène également des actions solidaires dans les territoires où il est implanté. Au total, depuis le

début de la pandémie, le Groupe a donné plus de 2,4 millions de masques chirurgicaux, FFP2, N95 ou autres, environ 12 600 litres de gel hydroalcoolique et environ 4 600 pneus montés sur des ambulances des services de santé, des dizaines de milliers d'équipements de protection individuelle, ainsi que de nombreuses contributions en nature ou en espèces.

► **Évolution de la gouvernance** : En accord avec la stratégie du "Tout Durable", Michelin crée un nouveau Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale (CRSE) du Conseil de Surveillance qui sera présidé par Madame Monique Leroux. Il a également été approuvé lors de l'Assemblée générale du 23 juin 2020 que deux membres représentant les salariés seraient nommés au sein du Conseil de Surveillance, à compter de décembre 2020.

► **Lutte contre le réchauffement climatique** : La stratégie de Michelin pour lutter contre le réchauffement climatique s'inscrit dans le cadre de l'Accord de Paris signé lors de la COP21 en 2015. En mai 2020, Michelin a vu ses objectifs de réduction d'émissions de CO₂ validés par le consortium SBTi⁽¹⁾, organisme indépendant de référence.

(1) Initiative lancée en 2015, quelques mois avant la COP21, Science Based Target initiative est une collaboration de quatre organismes qui proposent une démarche volontaire de lutte contre le réchauffement climatique du secteur privé.

Michelin s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de scopes 1 et 2 de 38 % en valeur absolue à l'horizon 2030 par rapport à l'année de référence 2010. En 2019, les émissions de CO₂ scopes 1 et 2 étaient en réduction de près de 25 % par rapport à celles de 2010. Michelin s'engage à réduire une partie de ses émissions de GES de scope 3 liées, d'une part, la mise à disposition de combustibles et d'énergie, d'autre part, au transport et à la distribution amont et aval, et, enfin, au traitement en fin de vie des produits vendus, de 15 % en valeur absolue, à l'horizon 2030 par rapport à l'année de référence 2018.

De plus, Michelin s'engage à ce que 70 % de ses fournisseurs de matières premières (% en émissions de GES) aient fixé des cibles "science-based" d'ici 2024.

Cette validation constitue un premier pas vers la neutralité carbone, en ouvrant la voie à l'objectif de "zéro émission nette" pour l'ensemble des sites de Michelin (scopes 1 et 2) en 2050. La démarche SBTi offre également à Michelin l'opportunité de renforcer son engagement auprès de ses fournisseurs afin de développer leur niveau de responsabilité sociétale en ayant une action ciblée sur la réduction des émissions de CO₂ dans la production des matières premières.

- ▶ **Matériaux durables** : Michelin se fixe un défi immense qui est d'intégrer 80 % de matériaux durables dans la fabrication de ses pneumatiques en 2050 (26 % en 2019), pour que chaque composant du pneu soit durable. Michelin travaille sur une multitude de programmes ambitieux et très innovants comme le récent partenariat avec Enviro qui permettra de recycler les pneus en fin de vie, par pyrolyse, et ainsi de régénérer de nouvelles matières (noir de carbone, huile, gaz).

- ▶ **TRWP (Tire Road and Wear Particules – particules d'usure issues des pneus et des routes)** : Le groupe Michelin est doublement engagé pour réduire le phénomène d'abrasion :

- individuellement, pour réduire le phénomène d'abrasion de ses propres produits, en s'appuyant sur sa maîtrise des matériaux et une stratégie de conception favorisant l'optimisation et l'économie de matière et en s'engageant dès aujourd'hui à la définition d'un objectif ambitieux de réduction des émissions de TRWP de ses pneumatiques pour les années à venir ;
- collectivement, avec les acteurs de l'industrie et les autorités publiques, pour contribuer à la mise en place d'une réglementation sur les seuils d'abrasion et encourager une meilleure connaissance scientifique des TRWP.

- ▶ **Movin'On** : Premier écosystème de la mobilité durable, Movin'On est un pilier de la stratégie "Tout Durable" de Michelin. Ce sommet annuel fédère ainsi des entreprises partenaires, des institutions, des ONG, des villes qui partagent la même vision : innover ensemble pour construire les solutions de mobilité de demain. Movin'On, qui devait se tenir à Montréal en juin 2020 et devait permettre de faire le point sur les travaux en cours, a été annulé, mais a néanmoins continué à avancer en digitalisant ses actions. Des rendez-vous en ligne se sont tenus les 3 et 4 juin : plus de 1 700 experts ont activement pris part aux réflexions, 20 nouvelles communautés d'intérêt ont été lancées et 3 500 personnes ont sélectionné des startups qui vont bénéficier d'un programme de développement sur-mesure pour déployer leurs solutions innovantes de mobilité.

FAITS MARQUANTS DU PREMIER SEMESTRE 2020

- ▶ Michelin et HDI Global SE ont conclu un partenariat en faveur de la prévention et de la réduction du risque routier des flottes de véhicules d'entreprises. Michelin enrichit ainsi son offre de solutions connectées (17 janvier 2020).
- ▶ Fermeture du site Michelin de La Roche-sur-Yon – Le projet d'accord sur le dispositif d'accompagnement social des salariés du site Michelin de La Roche-sur-Yon a été signé par la CFDT, la CFE-CGC, SUD et FO (23 janvier 2020).
- ▶ Cette année, avec le nouvel emblème formé d'un macaron vert, le Guide MICHELIN *France 2020* met la gastronomie durable à l'honneur (27 janvier 2020).
- ▶ FennerPrecisionPolymers vient de faire l'acquisition de Fabri Cote, leader dans le développement et la production de tissus enduits de caoutchouc pour des applications aérospatiales (3 février 2020).
- ▶ À l'occasion de la troisième conférence ministérielle mondiale sur la sécurité routière, le Groupe a réaffirmé ses engagements pour une mobilité plus sûre : de nombreux partenariats mondiaux, ainsi que de multiples actions de sensibilisation des pouvoirs publics et des populations (18 février 2020).
- ▶ Michelin et AS 24, filiale du groupe Total, s'associent pour concevoir et expérimenter une offre connectée inédite "Fleet Diag 24" : diagnostic des pneumatiques Poids lourd en stations-service (24 février 2020).
- ▶ Double récompense au salon *Tire Tech* de Hanovre : Michelin est élu "Manufacturier de l'année" pour la deuxième année consécutive et remporte le "Prix de l'innovation" pour Uptis, son pneumatique increvable (27 février 2020).
- ▶ Fenner lance une nouvelle gamme de bandes transporteuses – "Eagle Poly-V" destinées aux convoyeurs à rouleaux (2 mars 2020).
- ▶ COVID-19 : Michelin et d'autres acteurs économiques de la région Auvergne-Rhône-Alpes se mobilisent pour produire un masque de protection réutilisable (8 avril 2020).
- ▶ Michelin s'associe à Enviro pour développer et industrialiser à grande échelle une technologie de pyrolyse innovante permettant de recycler les pneumatiques en fin de vie. Ce partenariat s'inscrit dans la vision "Tout Durable" de Michelin (15 avril 2020).
- ▶ Le consortium international *Science Based Targets initiative* (SBTi ⁽¹⁾), organisme indépendant de référence, approuve les objectifs de réduction des émissions de CO₂ du groupe Michelin. Cette validation est une confirmation de la pertinence des choix environnementaux de Michelin, notamment pour lutter contre le réchauffement climatique, conformément à l'Accord de Paris (COP21) (21 mai 2020).
- ▶ Michelin et Essilor dévoilent une campagne de sensibilisation à la sécurité routière à l'occasion de Movin'On (4 juin 2020).
- ▶ Rendez-vous avec le futur de la mobilité durable lors des "Digital meetings by Movin'On" (3-4 juin 2020).
- ▶ Les quatre gammes de pneus moto MICHELIN Power entièrement renouvelées (8 juin 2020).
- ▶ Michelin présente son nouveau pneumatique MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT : plus de performances plus longtemps, 100 % connectable (10 juin 2020).
- ▶ Michelin et Symbio : l'avenir du sport automobile s'écrit aujourd'hui avec MissionH24.

(1) Initiative lancée en 2015, quelques mois avant la COP21, Science Based Targets initiative est une collaboration de quatre organismes qui proposent une démarche volontaire de lutte contre le réchauffement climatique du secteur privé.

À travers Symbio, co-entreprise créée avec l'équipementier automobile Faurecia, le groupe Michelin devient un partenaire de référence de MissionH24, projet visant à accélérer la mobilité "zéro émission" grâce au développement de l'hydrogène dans les courses d'Endurance. (10 juin 2020).

- ▶ Michelin annonce la parution du premier Guide MICHELIN *Slovénie* et sa nouvelle sélection MICHELIN Guide *Main Cities of Europe 2020* (15 juin 2020).
- ▶ L'Assemblée générale 2020 de Michelin s'est tenue pour la première fois à huis clos (23 juin 2020).
- ▶ Création du Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale (CRSE) au sein du Conseil de Surveillance et évolution de sa gouvernance (24 juin 2020).
- ▶ Nouveau pneu agricole MICHELIN TRAILXBIB pour engins tractés alliant respect des sols et longévité (25 juin 2020).
- ▶ Michelin restera fournisseur de la Formula E jusqu'en 2022. En s'engageant, depuis sa première saison 2014/2015, comme partenaire-fondateur au sein du premier championnat de monoplaces 100 % électriques, Michelin a vu en la Formula E de formidables

perspectives pour soutenir ses ambitions de mobilité durable. Au-delà de cette compétition "pionnière", le Groupe développe de nombreuses innovations dans le cadre d'autres programmes ambitieux et orientés vers la mobilité du futur, comme par exemple "MissionH24", le projet visant l'introduction de l'hydrogène en Endurance, et MotoE™, un championnat de motos 100 % électriques, organisé dans le cadre du MotoGP™ (1^{er} juillet 2020).

- ▶ Michelin rejoint la Coalition pour l'énergie de demain. L'objectif de la Coalition est d'accélérer le développement des énergies et des technologies qui permettent de relever les défis d'une mobilité durable au sein de l'industrie du transport et de la logistique (3 juillet 2020).
- ▶ Michelin s'engage auprès de l'Alliance européenne pour l'hydrogène, lancée par la Commission européenne, dont l'ambition est d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050. Un objectif qui s'inscrit également dans la vision "Tout Durable" de Michelin (8 juillet 2020).

La liste complète des faits marquants du premier semestre 2020 est disponible sur le site Internet du Groupe : <https://www.michelin.com/>

Présentation et conférence téléphonique

Les résultats au 30 juin 2020 seront commentés aux analystes et investisseurs lors d'une présentation en anglais, simultanément traduite en français ce jour (lundi 27 juillet 2020) à 18 h 30, heure de Paris.

Webcast

La présentation sera diffusée en direct sur le site Internet : www.michelin.com/finance

Conférence téléphonique

Veillez composer à partir de 18 h 20 l'un des numéros suivants :

- ▶ Depuis la France : 01 70 71 01 59 (en français) code PIN : 88974766#
- ▶ Depuis la France : +33 (0) 72 72 74 03 (en anglais) code PIN : 66281872#
- ▶ Depuis le Royaume-Uni : +44 (0) 207 194 3759 (en anglais) code PIN : 66281872#
- ▶ Depuis l'Amérique du Nord : (+1) 646 722 4916 (en anglais) code PIN : 66281872#
- ▶ Depuis le reste du monde : +44 (0) 207 194 3759 (en anglais) code PIN : 66281872#

La présentation de l'information financière au 30 juin 2020 (communiqué de presse, présentation, rapport financier) peut être consultée sur le site www.michelin.com, ainsi que des informations pratiques relatives à cette conférence.

Calendrier

Information trimestrielle au 30 septembre 2020 : jeudi 22 octobre 2020 après Bourse.

Relations Investisseurs

Édouard de Peuffelhoux

+33 (0) 6 89 71 93 73 (mobile)
edouard.de-peuffelhoux@michelin.com

Humbert de Feydeau

+33 (0) 4 73 32 68 39
+33 (0) 6 82 22 39 78 (mobile)
humbert.de-feydeau@michelin.com

Pierre Hassairi

+33 (0) 6 84 32 90 81 (mobile)
pierre.hassairi@michelin.com

Relations Presse

Paul-Alexis Bouquet

+33 (0) 6 79 33 51 47
paul-alexis.bouquet@michelin.com

Actionnaires individuels

Isabelle Maizaud-Aucouturier

+33 (0) 4 73 32 23 05
isabelle.maizaud-aucouturier@michelin.com

Clémence Rodriguez

+33 (0) 4 73 32 15 11
clemence.daturi-rodriquez@michelin.com

Avertissement

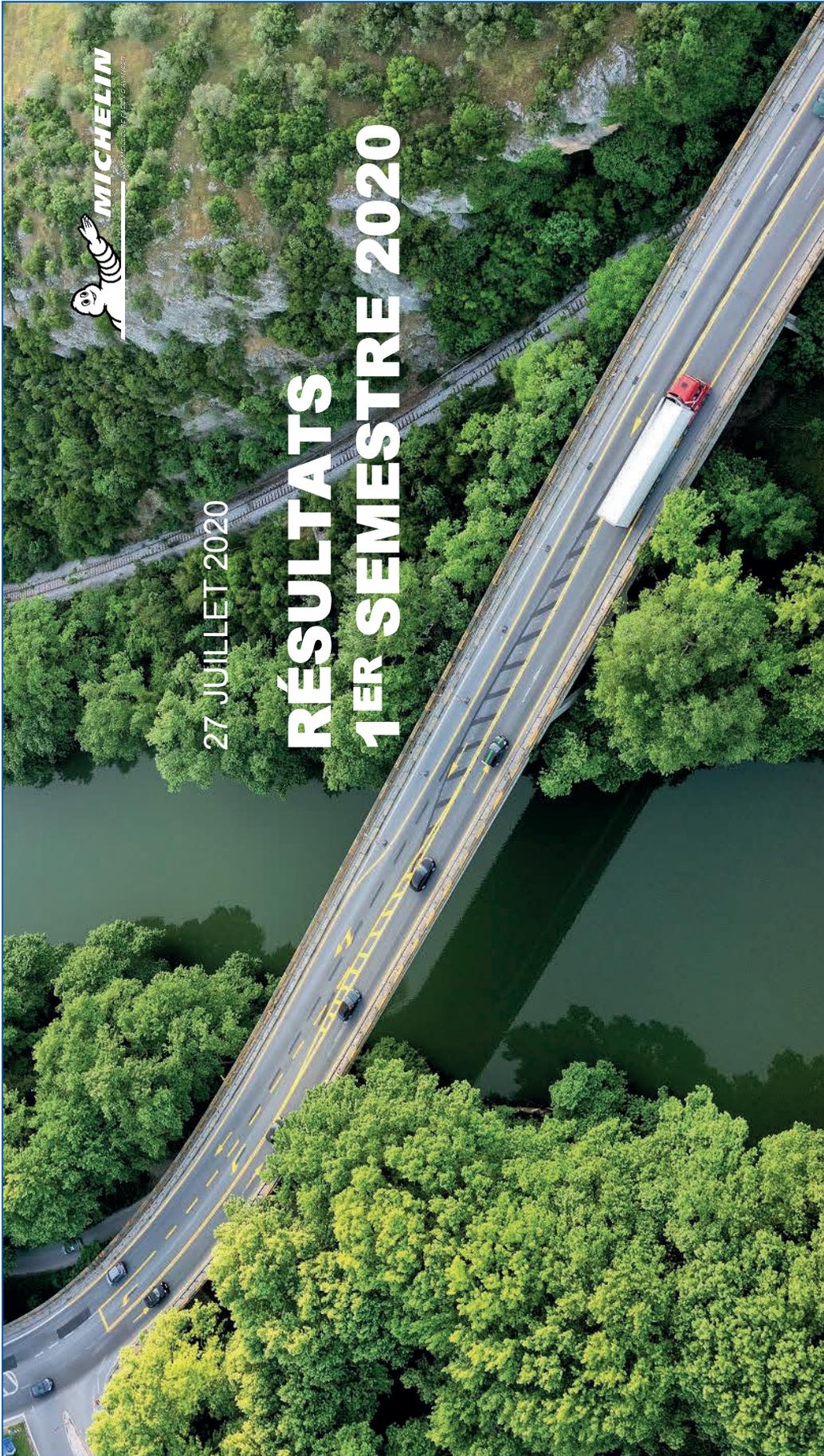
Ce communiqué de presse ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés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

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

02

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

INTRODUCTION	14
RÉSULTATS 1^{ER} SEMESTRE 2020	18
GUIDANCE 2020	30
ANNEXES	35



Fort de la diversité de son offre, de l'engagement de ses salariés et de sa solidité financière, Michelin démontre sa résilience dans une crise d'une intensité inédite

- Mise en place rapide des mesures nécessaires à la protection des salariés, la continuité des activités et la préservation du cash
- Malgré des marchés qui s'effondrent, et des ventes en recul de 20,6% le ROS* s'élève à 310 M€ à fin juin 2020 :
 - Effet volume de -22,4% entraînant une forte sous-absorption de frais fixes
 - Pilotage volontariste des prix (+0,3%) dans un environnement de baisse des cours de matières premières
 - Mix toujours porteur (+1,6%), traduisant des gains de parts de marchés en 18''+ et la résilience des Activités de spécialités
 - Economies de SG&A de 192 M€ hors 77 M€ de coûts exceptionnels directement liés au Covid-19
- Une situation financière solide reconnue par les agences de notation, pour traverser la crise
- Des choix stratégiques confortés au cours du premier semestre :
 - Une présence mondiale et des activités diversifiées (résilience des Activités de spécialités avec une marge opérationnelle de 15%)
 - Trajectoire et objectifs de réduction de CO₂ validés par l'initiative Science Based Targets**
- Mise en place d'une Gouvernance RSE renforcée au sein du Conseil de Surveillance

* Résultat Opérationnel des Secteurs

** Initiative lancée en 2015, quelques mois avant la COP21, SBTi est une collaboration de 4 organismes qui proposent une démarche volontaire de lutte contre le réchauffement climatique du secteur privé

Partout où il est présent, Michelin agit face à la crise sanitaire pour protéger ses salariés et soutenir les communautés



PROTÉGER LES SALARIÉS

- Arrêts de production, mise en place du télétravail -
- Mise en place des mesures sanitaires requises pour assurer la reprise de la production -
- Redémarrage progressif de la production -
- Reprise des activités en toute sécurité +
- Maintien d'un niveau élevé de surveillance afin de répondre rapidement en cas de résurgence épidémique



SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS

- Dons de masques (~2,4M), de gel hydroalcoolique (~12 000 litres) et autres matériels de protection +
- Dons de pneumatiques (~4 600 pneus) et assistance gratuite pour ambulances et autres véhicules requis par la crise +
- Production de masques (400k / semaine) et de gels hydroalcooliques dans certaines usines du Groupe +
- Dons financiers et autres contributions en nature



PRODUIRE POUR LA SANTÉ

- Production de 12 000 visières en polycarbonate en priorité pour les hôpitaux +
- Fabrication de composants de respirateurs et de masques réutilisables par impression 3D +
- Production de billots gonflables pour aider les patients à respirer +
- Fabrication de lignes de production de masques avec notre filiale Imeca



3 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

Michelin voit ses objectifs de réduction de CO₂ validés par le SBTi, et renforce la Gouvernance RSE au sein du Conseil de Surveillance



ENVIRONNEMENT

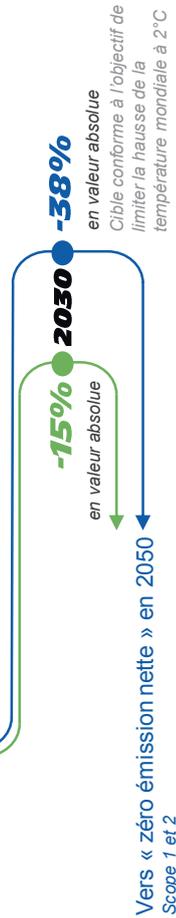
Les objectifs de réduction d'émissions de CO₂ de Michelin ont été validés dans le cadre de l'initiative **Science Based Targets** (SBTi)



2010 sur le **Scope 1 et 2** ⁽¹⁾

2018

2024
70%⁽³⁾ des fournisseurs de matières premières ont fixé des cibles « science-based »
sur une partie du **Scope 3** ⁽²⁾



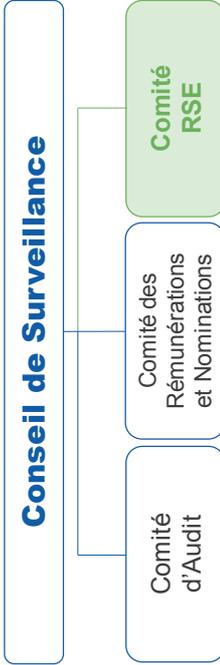
- (1) Les émissions de **Scope 1 et 2** sont issues des sources sous la maîtrise opérationnelle de l'entreprise ou des émissions issues des installations générant l'énergie achetée et consommée par celle-ci.
- (2) Les émissions de **Scope 3** liées, d'une part, à la mise à disposition de combustibles et d'énergie, d'autre part, au transport et à la distribution amont et aval et, enfin, au traitement en fin de vie des produits vendus.
- (3) % en émissions de gaz à effet de serre.

4 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020



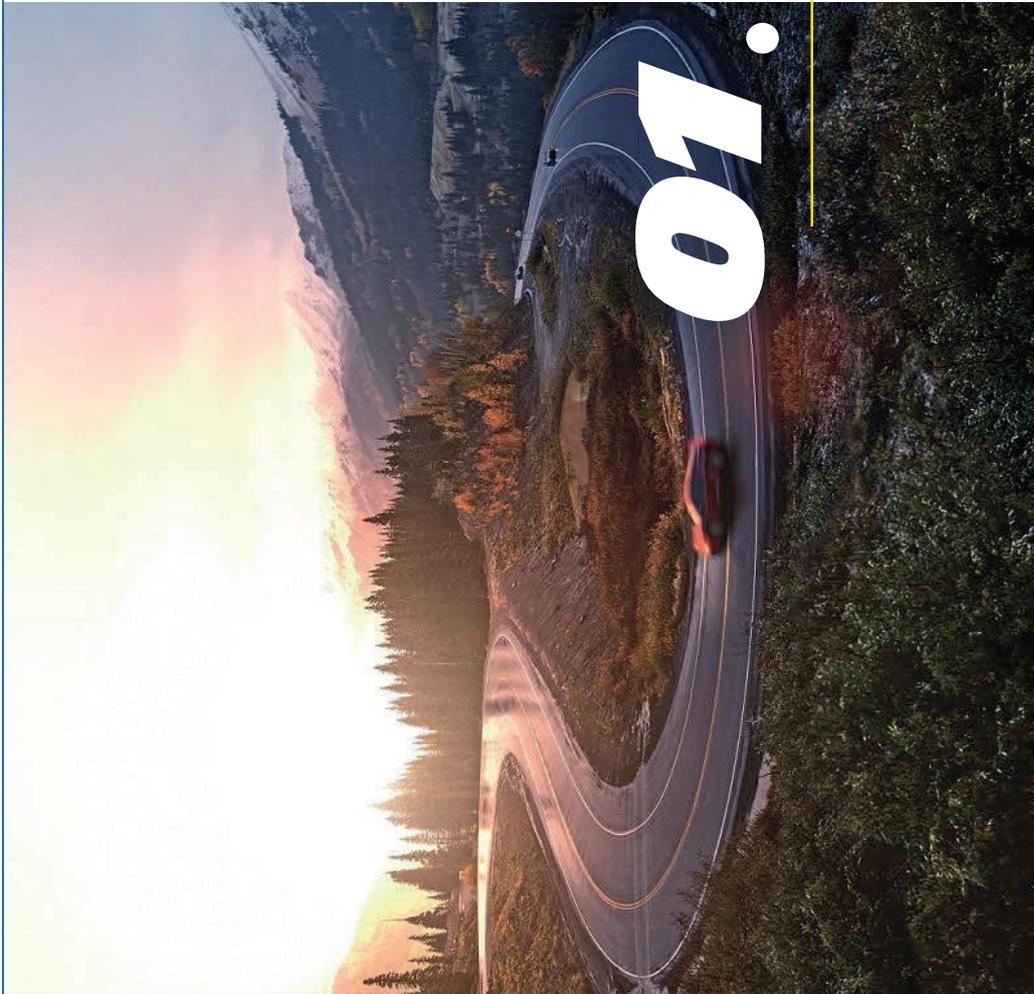
GOVERNANCE

Création du Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale (CRSE) au sein du Conseil de Surveillance



Approbation par l'Assemblée Générale du 23 juin 2020 de la nomination de deux membres représentant les salariés au sein du Conseil de Surveillance effective en décembre 2020





27 juillet 2020

Résultats 1^{er} semestre 2020

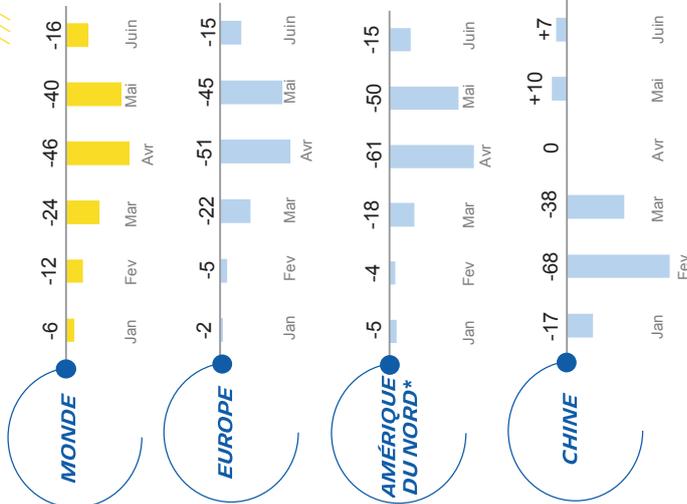
Résultats 1^{er} semestre 2020



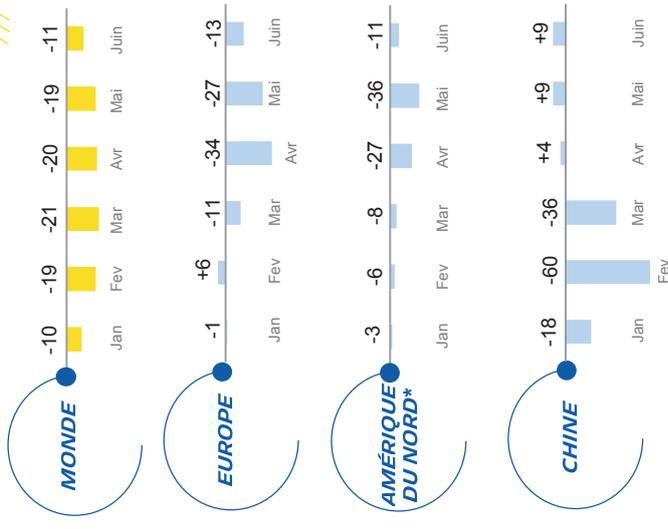
S1 2020 : dans un monde fragilisé par le Covid-19, chute brutale des marchés de pneumatiques puis reprise incertaine selon les régions



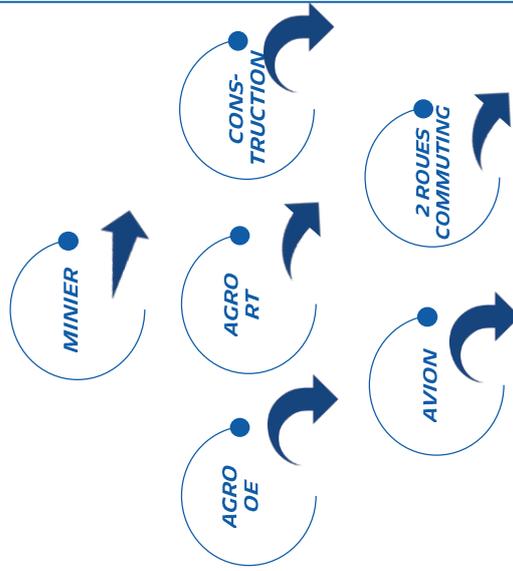
TC : -24%



PL : -18%



SPECIALITÉS



6 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

Source: Michelin
* Y compris Amérique centrale pour OE

Un Groupe multidimensionnel résilient dans une crise systémique inédite

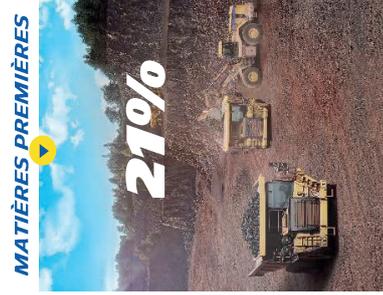
● Ventes 2019 par région



- Amérique du Nord (y compris Mexique)
- Europe (y compris CEI)
- Asie et reste du monde

● Ventes 2019 par levier de croissance

CONSUMMATION



PRODUCTION INDUSTRIELLE



AUTO*

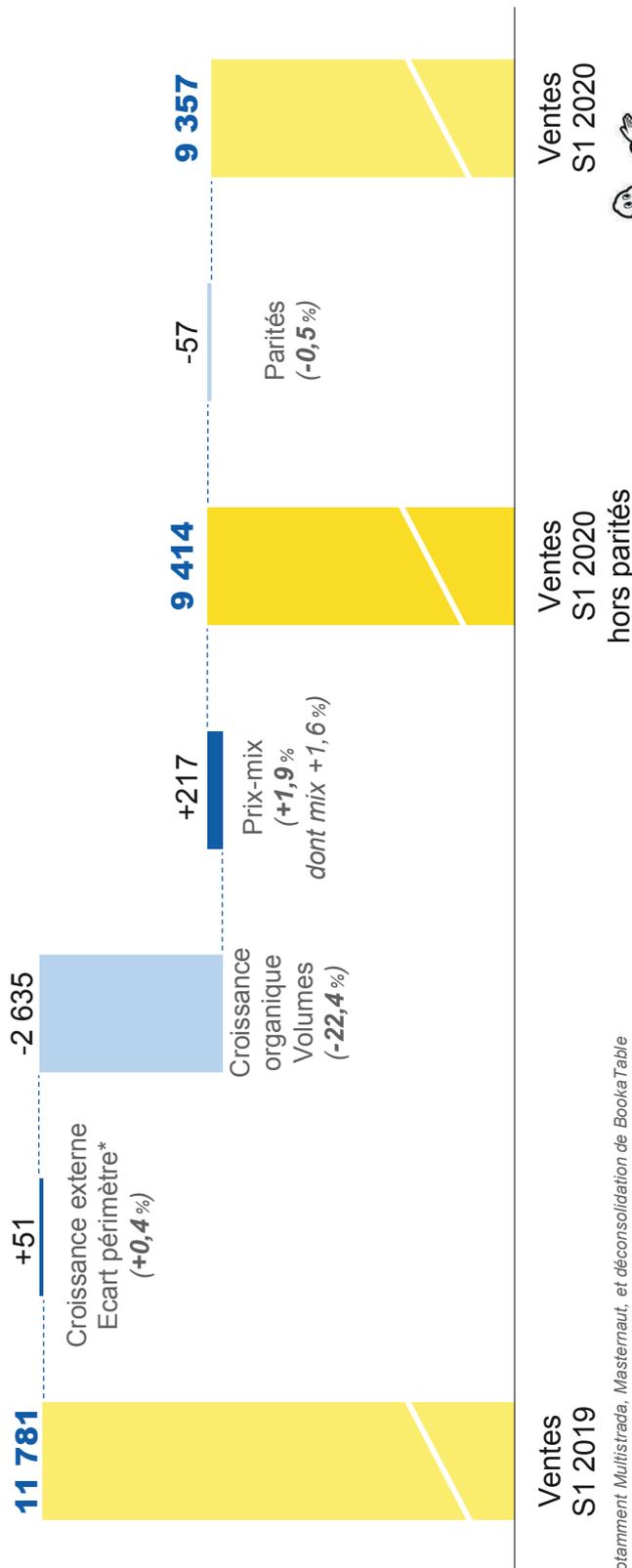


7 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

* Auto (TC OE) : Pneumatiques pour véhicules Tourisme et camionnette vendus en Première monte

Ventes S1 2020 : dans un contexte d'effondrement de la demande mondiale de pneumatiques, ventes en baisse de 20,6%

Variation semestrielle (en millions € et en %)



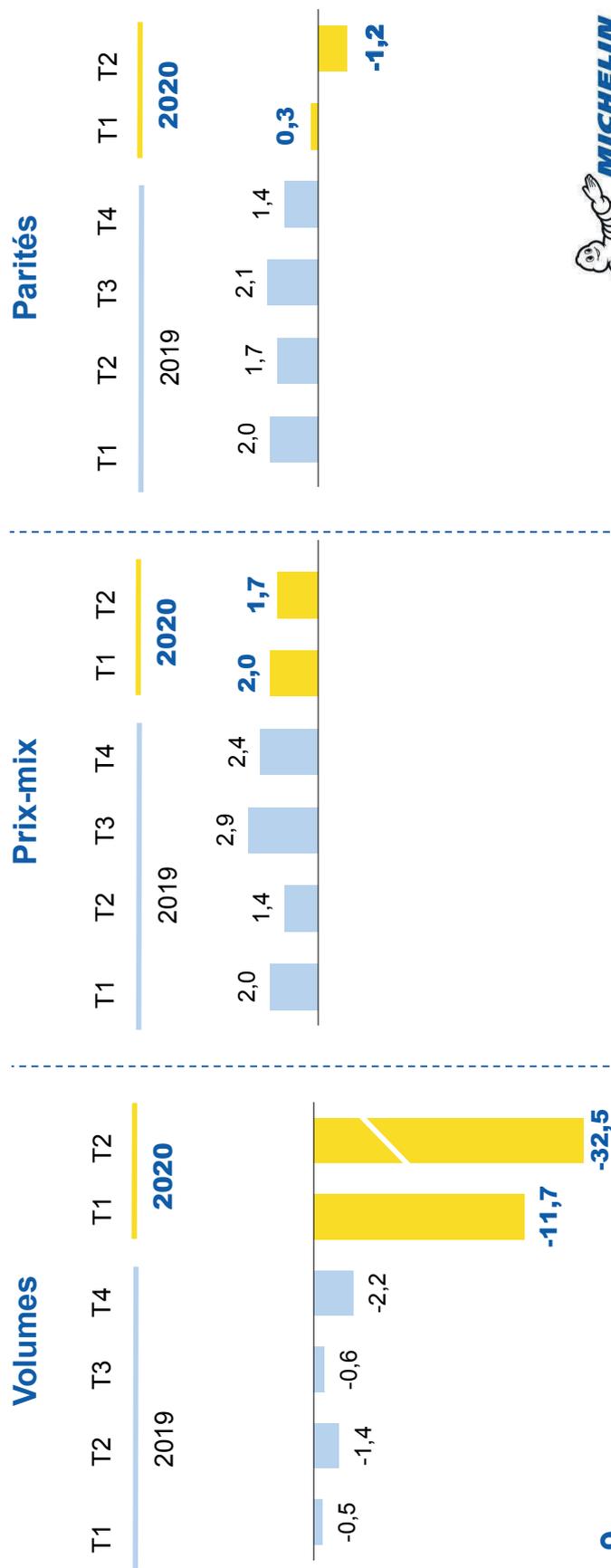
* Notamment Multistrada, Masternaut, et déconsolidation de BookaTable

8 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020



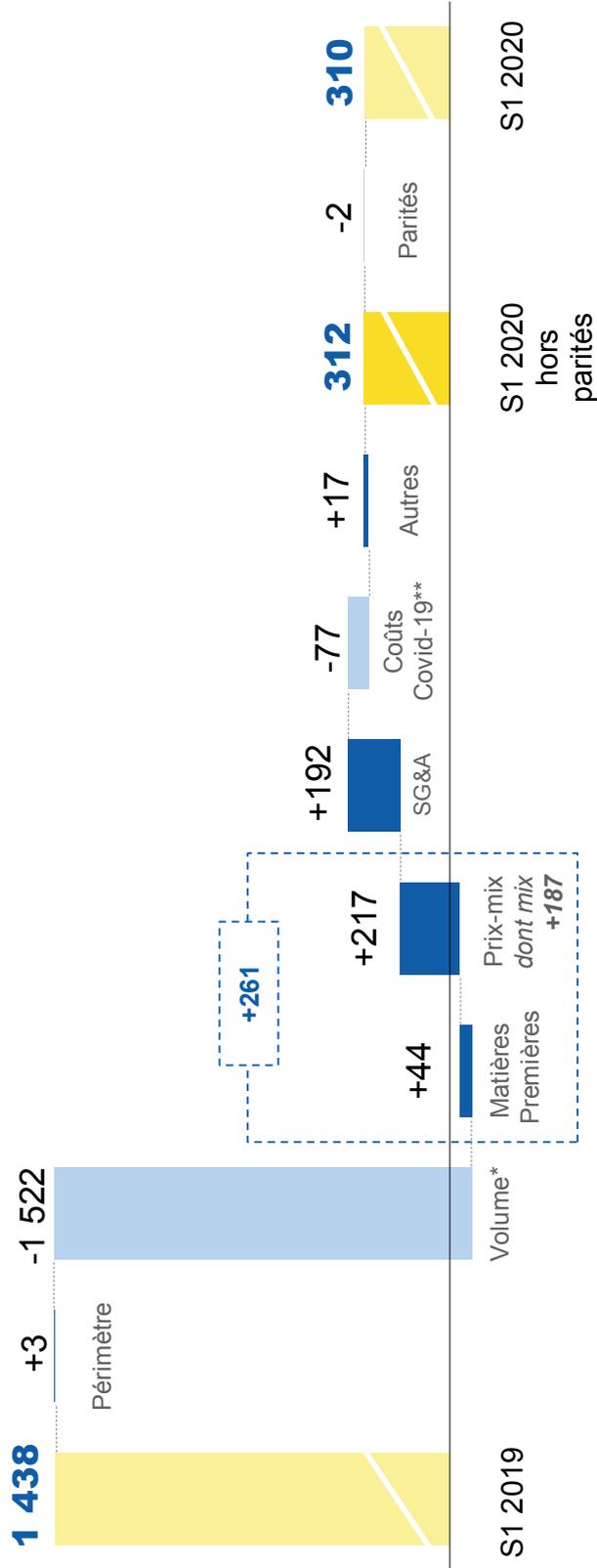
T2 2020 : malgré une chute des volumes provoquée par la crise sanitaire, le Groupe maintient ses prix et enrichit son mix

● Variations trimestrielles (en %)



ROS S1 2020: forte sous-absorption des frais fixes due à la chute des volumes, partiellement compensée par un prix-mix robuste et la baisse des SG&A

Variation semestrielle du ROS (en millions €)



* dont -752 M€ de sous absorption des frais fixes et sous-performance industrielle et +124M€ chômage partiel
** approvisionnement et fabrication de masques et gels

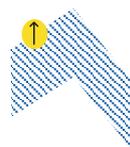
10 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020



Dans un environnement de chute de la demande mondiale, marge légèrement négative en SR1 et SR2, très bonne résilience du SR3

	S1 2020	S1 2019	Variation
(en millions €)			
 SR1 Ventes	4 394	5 658	-22,3 %
Résultat opérationnel *	-35	585	-106,0 %
Marge opérationnelle *	-0,8 %	10,3 %	-11,1 pts
 SR2 Ventes	2 411	3 144	-23,3 %
Résultat opérationnel *	-30	279	-110,8 %
Marge opérationnelle *	-1,3 %	8,9 %	-10,2 pts
 SR3 Ventes	2 552	2 979	-14,3 %
Résultat opérationnel *	375	574	-34,7 %
Marge opérationnelle *	14,7 %	19,3 %	-4,6 pts

* des secteurs

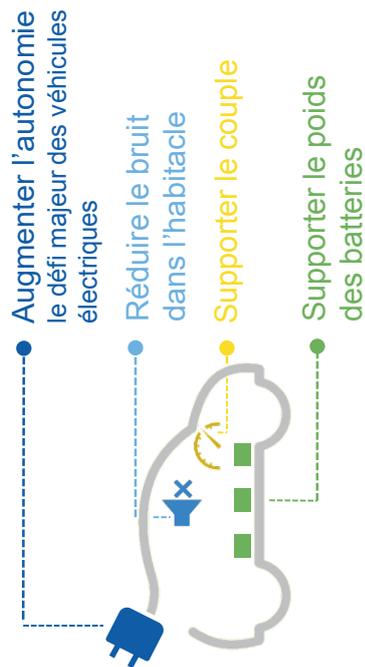


Malgré l'effondrement des volumes, le Groupe poursuit l'enrichissement de son mix dans l'ensemble des secteurs d'activité, et maintient une politique de prix volontariste au-delà de l'impact négatif des clauses d'indexation appliquées en particulier à la Première monte Automobile.



Véhicule électrique : grâce à son avance technologique, Michelin conforte son leadership sur un marché exigeant et en forte croissance

Une offre performante et adaptée aux contraintes des VE



MICHELIN LEADER SUR LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE



30% EN 2025

Poids du VE dans le marché total

12% EN 2020



12 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

Michelin développe sa stratégie d'économie circulaire notamment dans le transport urbain et routier



**DES PNEUMATIQUES À FAIBLE
IMPACT ENVIRONNEMENTAL**



**MICHELIN LEADER SUR
LE RECHAPAGE**



/// environnement /// économie /// sécurité

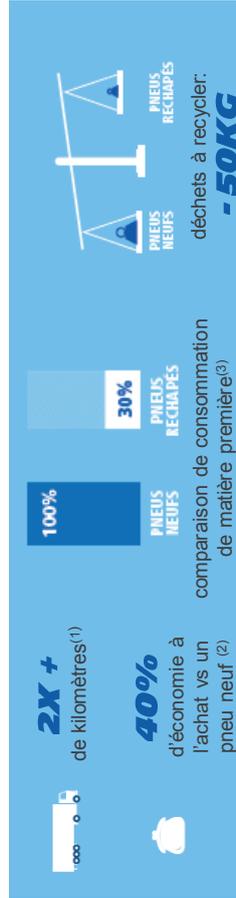


En moyenne **1KG DE MOINS** que la génération précédente

Pneumatique qui s'inscrit dans
LA DÉMARCHE LLP*

* Démarche dite « Long Lasting Performance » des performances dans la durée

13 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020



(1) Avec la même carcasse. Tests internes 2013. Durée de vie d'un pneu MICHELIN Remix® = 97% de la durée de vie d'un pneu MICHELIN neuf de même dimension.

(2) Moyenne Europe, relevés prix sources internes 2014 et relevés prix Internet réalisés par un organisme externe 2014.

(3) Le rechapage MICHELIN Remix® nécessite seulement 20 kg de matières premières en moyenne, soit un gain de 70% par rapport à la fabrication d'un pneu neuf.

- Levier de croissance pour l'activité Transport routier du Groupe
- Soutient la stratégie « Tout Durable » Michelin
- Offre de Michelin inégalée grâce à la robustesse de ses carcasses
- Activité profitable résistant mieux à la crise que le pneu neuf



Des Activités de spécialités résilientes dans une économie mondiale en forte récession

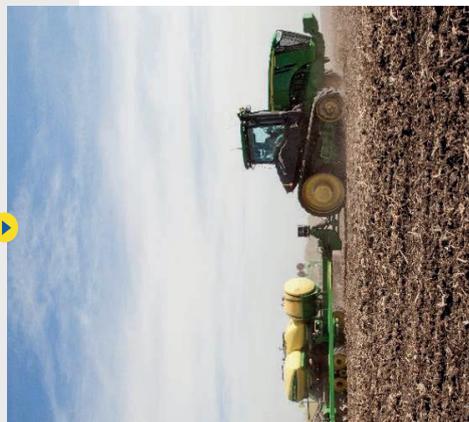
- La performance économique du secteur des Spécialités permet de compenser le fort recul des secteurs Automobile et Transport routier, avec
 - Une baisse des ventes de seulement **14%**
 - Une marge opérationnelle de **15%**

FENNER

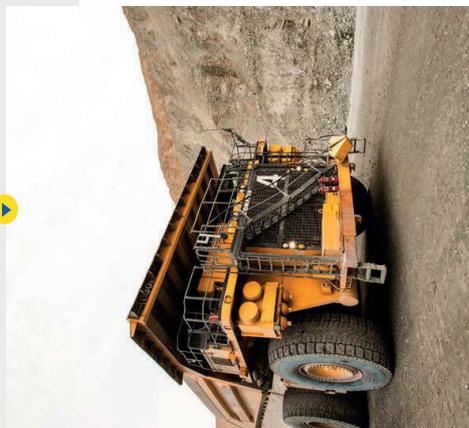
BANDES TRANSPORTÉUSES



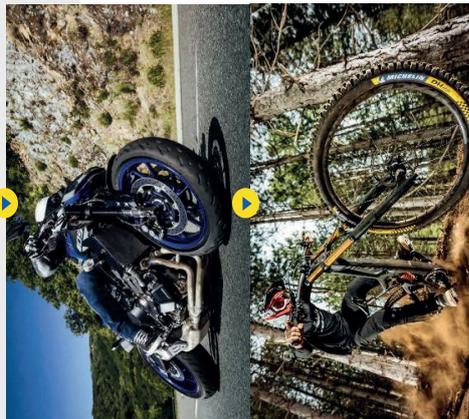
AGRO RT



MINIER



2 ROUES



Une gestion du *cash* optimisée qui renforce la solidité financière du Groupe et lui permet de faire face à la crise sereinement

● Variation du Cash Flow Libre

(en millions €, y compris acquisitions et financement des JV)

Cash flow libre S1 2019	-592
Var. EBITDA	-1 104
Var. BFR d'exploitation	+285
Var. Impôts et Intérêts payés	+281
Var. Investissements	+120
Var. M&A et financement participation	+400
Var. Autre	+259
Cash flow libre S1 2020	-351

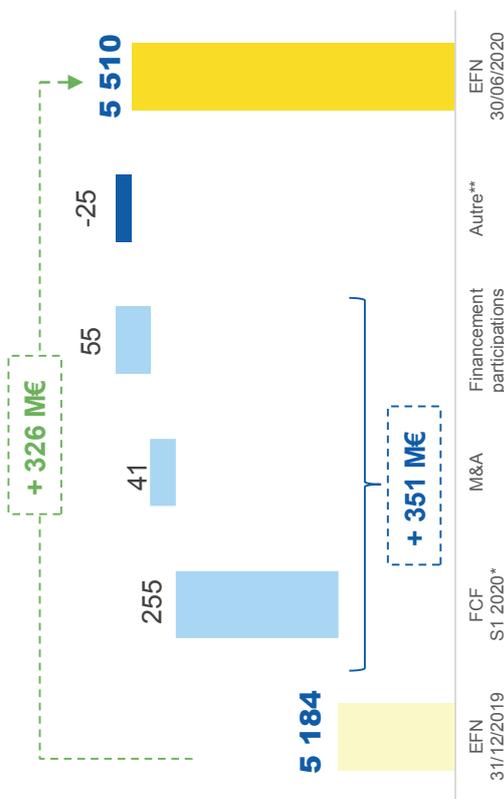
→ Une trésorerie solide à fin juin 2020

- 2,8 Mds€ de trésorerie et équivalents de trésorerie
- Emission de 1,4 Md€ de billets de trésorerie sur un programme maximum de 3,1 Mds€
- Ligne de crédit confirmée non utilisée de 1,5 Md€
- Aucune échéance obligataire significative avant 2022

Les outils de financement dont dispose le Groupe lui permettent de passer sans difficulté les stress tests menés sur une période couvrant les 18 prochains mois

Malgré la crise, la dette financière nette reste sous contrôle : une qualité de gestion reconnue par les agences de notation

- Endettement financier net (EFN) (en millions €)
- Confirmation des ratings des agences de notation sur le 1^{er} semestre 2020



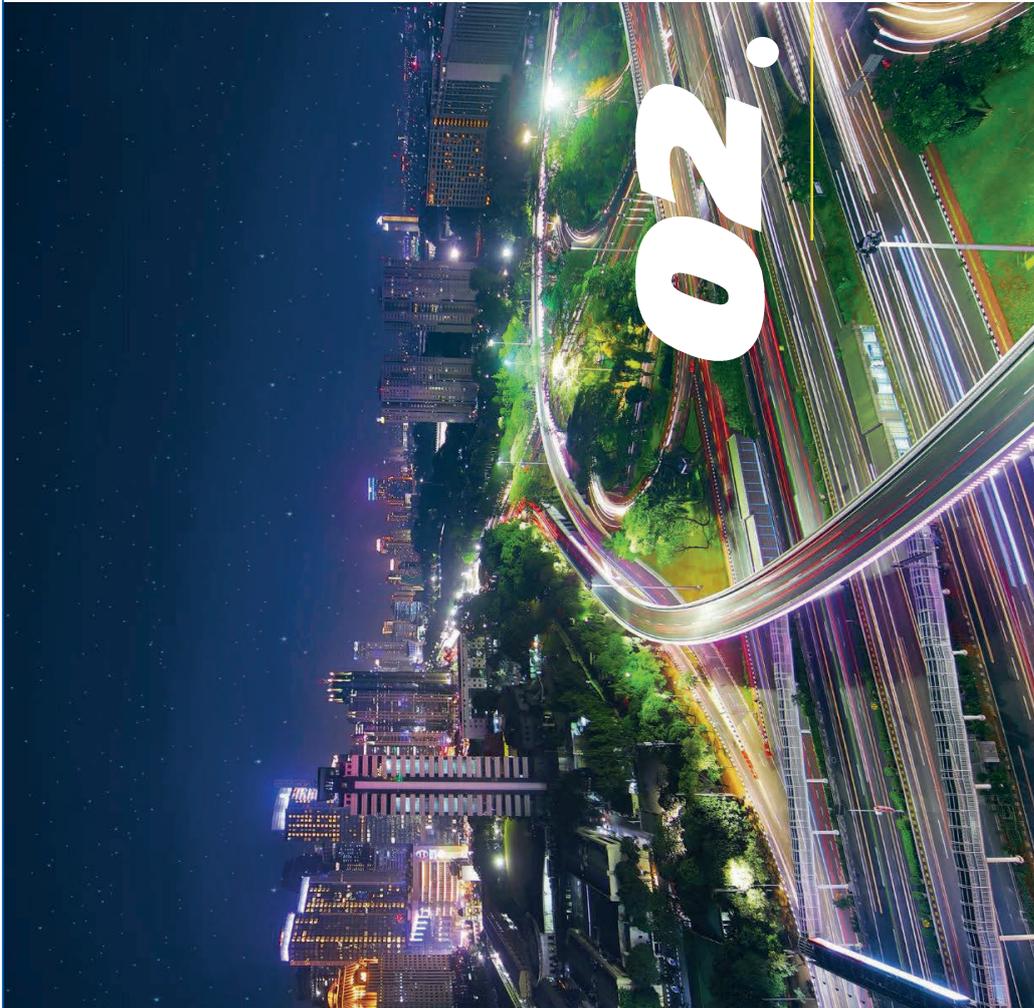
Court terme	S&P Fitch	A-2 F-2
Long terme	S&P Fitch Moody's**	A- A- A3
Perspective	S&P Fitch Moody's**	Négatif Stable Stable

* Free Cash Flow hors M&A et financement des participations

** Principalement impact des variations monétaires, rachats d'actions et nouveaux contrats de location

** Depuis le 1^{er} juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a par ailleurs confirmé la notation de long terme de la CGEM et de la CFM le 14 mai 2020





27 juillet 2020

Résultats 1^{er} semestre 2020

Guidance 2020



Scénario de marchés 2020 : reprise progressive de la demande en TC et PL soumise à un risque élevé d'une crise économique majeure



TOURISME : - 20 % / -15 %

- OE : Amélioration de la tendance S2 vs. S1 bénéficiant de la reprise de la Chine et des primes gouvernementales
- RT: reprise de la demande post confinement à un rythme contrasté selon les régions dans un environnement économique très fragile



POIDS LOURD : -17 % / -13 %

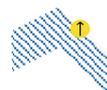
- OE : poursuite de la baisse de la demande mondiale dans un environnement très incertain
- RT : demande toujours fortement en baisse sur l'ensemble des marchés à l'exception de la Chine qui renoue avec une légère croissance



SPÉCIALITÉS : -17 % / -13%

- Minier : demande en retrait dans une économie mondiale fragilisée par le Covid-19
- Hors la route : relative résilience de l'Agro RT, forte baisse de l'Agro OE et de l'infrastructure
- 2 Roues : marché qui bénéficie de l'image du moyen de transport sûr dans un contexte de crise sanitaire
- Effondrement de la demande Avion





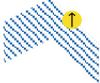
Scénario 2020*

	2020
Volumes	Croissance en ligne avec les marchés hors effet géo mix
Effet coût des matières premières et douanes	Positif
Effet parités	Légèrement négatif avec les parités de juin 2020**
Effet net Prix-mix / Matières premières	Positif Prix / Matières premières : positif

* Cours moyens 2020 pris en compte dans le scénario : Caoutchouc naturel : 1,267 \$/kg ; butadiène (US - Europe - Asie) : 611 \$/T ; Brent : 39,8 \$/bbl ; EUR/USD : 1,092

** voir slide 54



 Guidance 2020 hors nouvel effet systémique lié au Covid-19	
	2020
Résultat Opérationnel des Secteurs à taux de change constants	> 1 200 M€
Cash flow libre structurel	> 500 M€

20 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020
 

MICHELIN PRÉSENT SUR LES VÉHICULES ÉLECTRIQUES DE DEMAIN



De gauche à droite: BMW iNext, Buick SUV China, Ford Mustang Mach-E, Mercedes EQC, Jaguar XJ-Type, Nissan Ariya, Human Horizon HIPHI 1, Polestar 2

21

Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

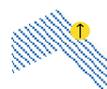


27 juillet 2020

Résultats 1er semestre 2020

Annexes





Calendrier

- **Rendez-vous à venir :**
 - 22 octobre 2020 (après bourse) : Ventes du 3^{ème} trimestre et 9 Mois 2020
 - 15 février 2021 (après bourse) : Résultats annuels 2020
 - 8 avril 2021 : Journée investisseurs

Chiffres clés publiés S1 2020 et S1 2019

	S1 2020	S1 2019
Ventes	9 357	11 781
EBITDA des secteurs	1 192	2 296
Marge EBITDA des secteurs	12,7%	19,4%
Résultat opérationnel des secteurs	310	1 438
Marge opérationnelle des secteurs	3,3%	12,2 %
Autres produits et charges opérationnels	-133	-97
Résultat net	-137	844
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	-0,75	4,74
Investissements	490	665
Cash flow libre*	-351	-592
Endettement net / Fonds propres	45 %	54 %

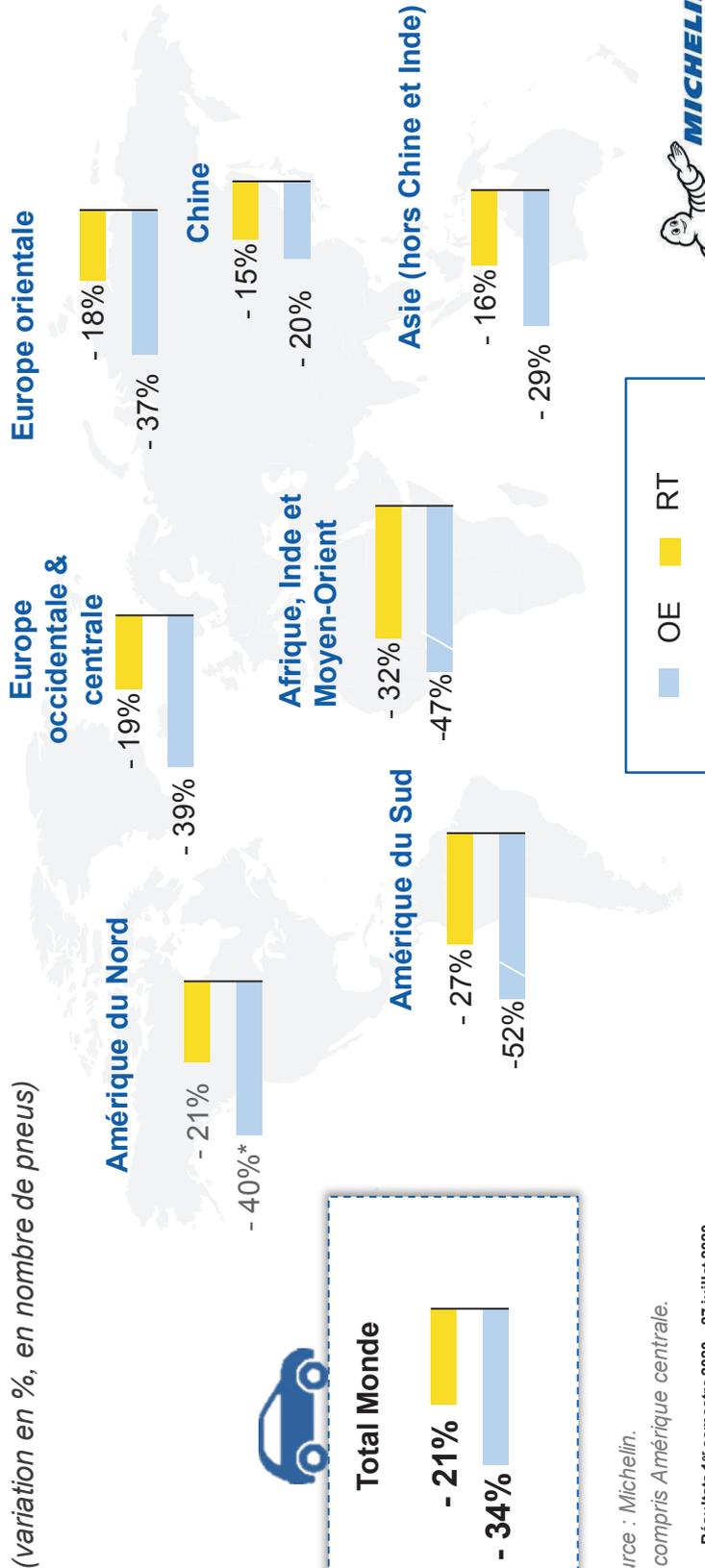
* Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissement – flux de trésorerie sur les autres actifs financiers , avant distributions



TC : Effondrement de la demande Première monte et Remplacement dans l'ensemble des régions, pénalisée par la propagation du COVID-19 et des mesures de confinement mises en place pour y faire face

● Marché Tourisme au 30 juin 2020 / 2019

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin.

* Y compris Amérique centrale.

25

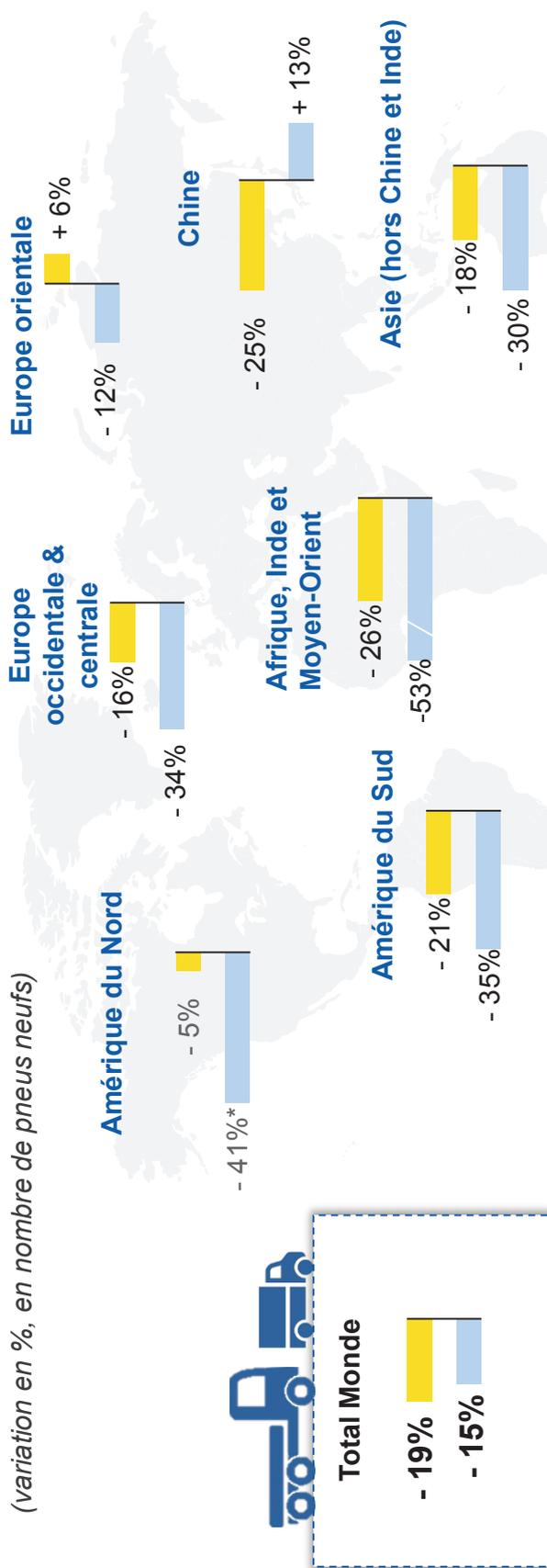
Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020



PL : Effondrement de la demande Première monte et Remplacement dans l'ensemble des régions, pénalisée par la propagation du COVID-19 et des mesures de confinement mises en place pour y faire face

Marchés Poids lourd au 30 juin 2020 / 2019

(variation en %, en nombre de pneus neufs)



Source : Michelin

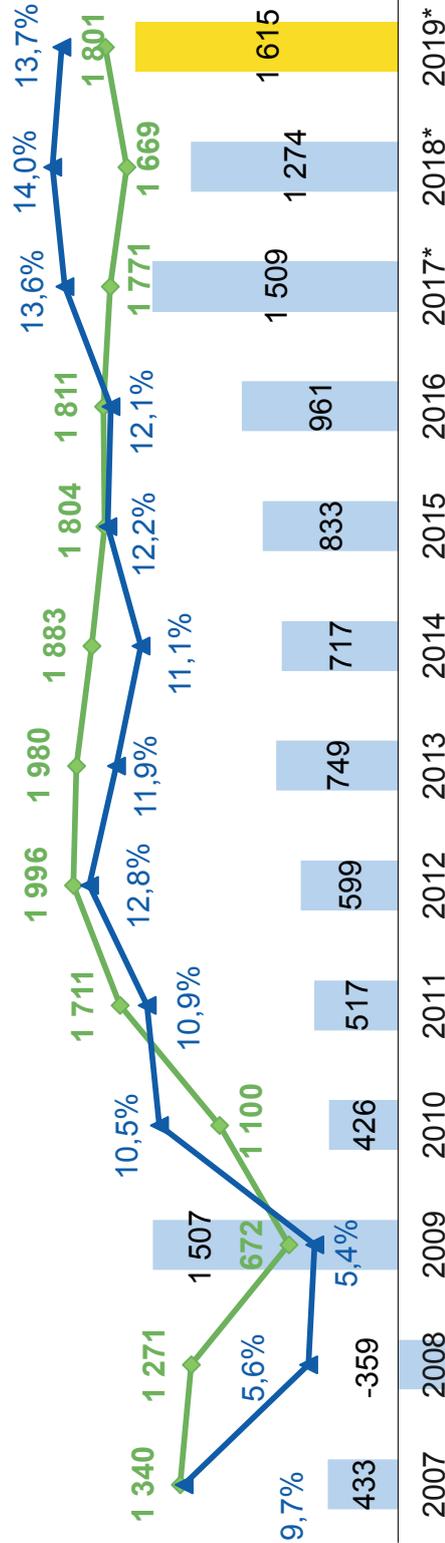
* Y compris Amérique centrale..

26 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020



2007 – 2019 : capacité du Groupe à protéger et améliorer sa génération de trésorerie

Free Cash Flow, Investissements et ROCE* 2007 - 2019



FCF** — Investissements — ROCE after tax (in %)

* Avec un taux effectif d'imposition de 28% for 2017 et 26% for 2018 et 2019, hors goodwill, intangibles acquis, et mises en équivalence en 2017, 2018 et 2019
** FCF comptable de 2007 à 2010, FCF structurel à partir de 2011.



Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

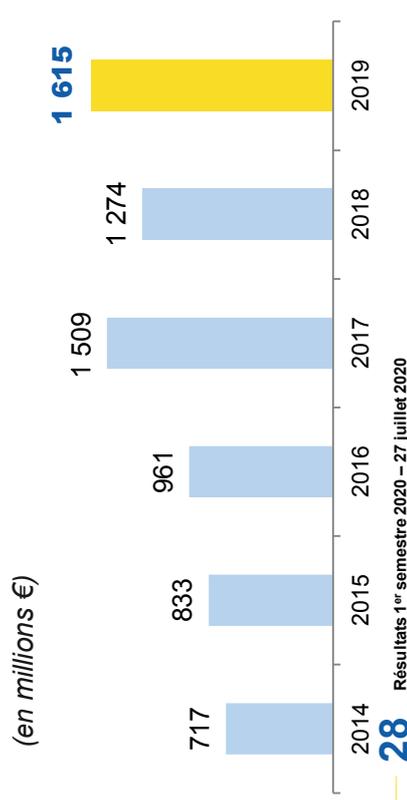
27

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

- 
 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**



➔ Cash flow libre structurel 2014 – 2019



Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

28

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*



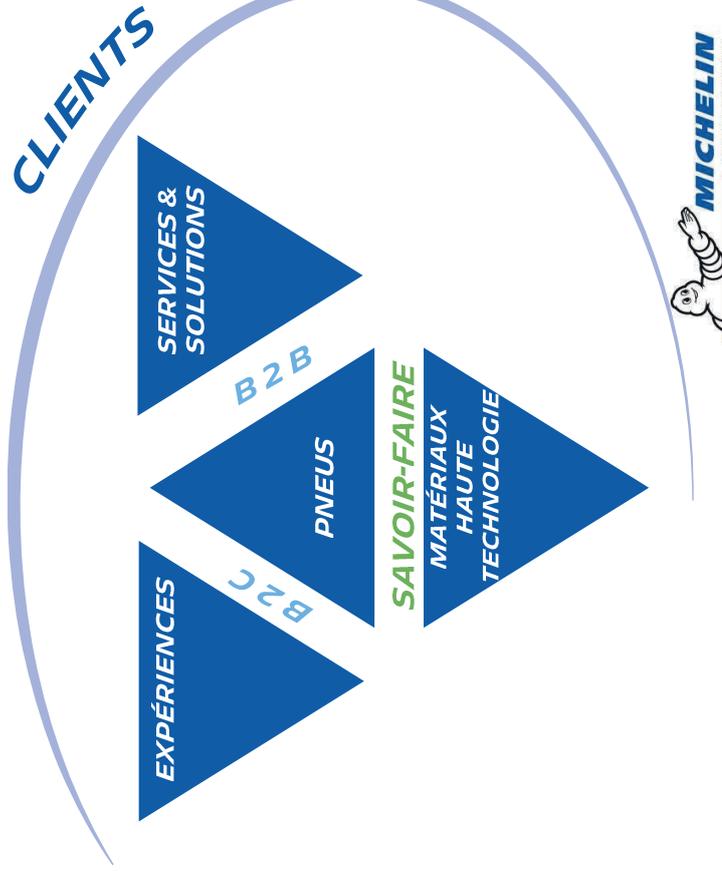
Leadership des matériaux de haute technologie
125 ans de savoir-faire et d'innovation en composites flexibles et processus de transformation



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

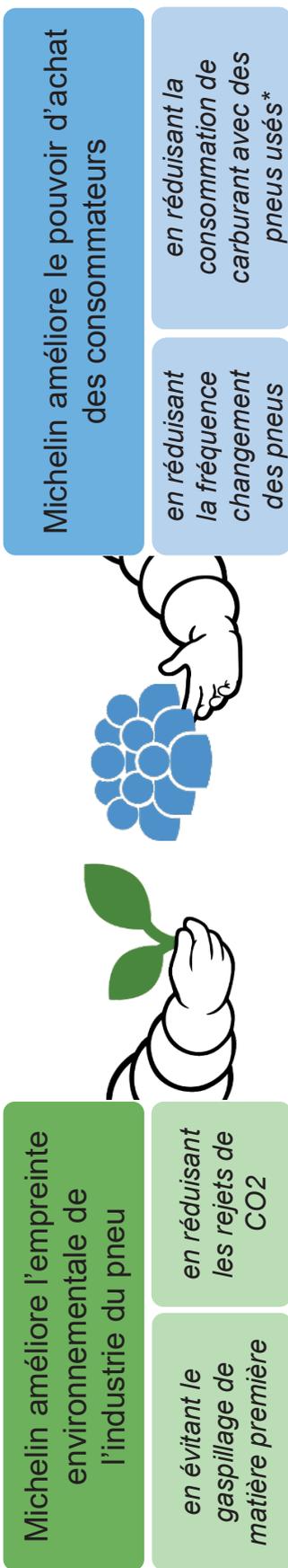
* par le magazine américain Advertising Week.

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

2024-2026

2019

- Cette démarche de Michelin est soutenue par:

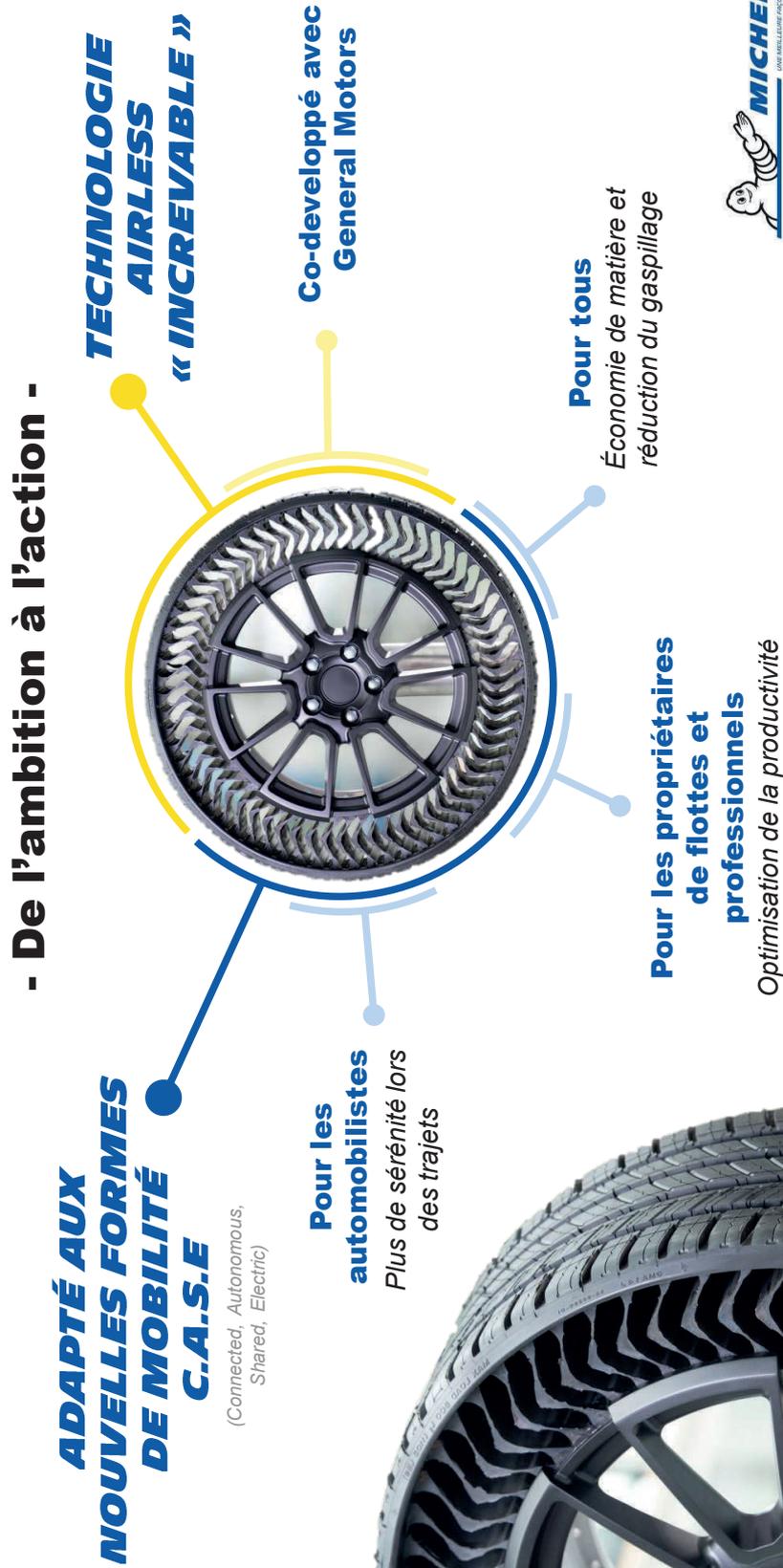
- Les professionnels du secteur automobile
- Le Parlement européen

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

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



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



Automobile : gains de parts de marché en 18 pouces et plus, reconnaissance du leadership technique de Michelin



Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

32

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



Une position unique auprès des constructeurs

MARQUES DE CONSTRUCTEURS (exemples)	PASSION SPORT	PREMIUM LUXE	GÉNÉRALISTES	NOUVEAUX ENTRANTS (Constructeurs & Mobilité)
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)	> en € et par l'image 2 %	> en € et par l'image 13 %	= 65 %	20 % < en €
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 :

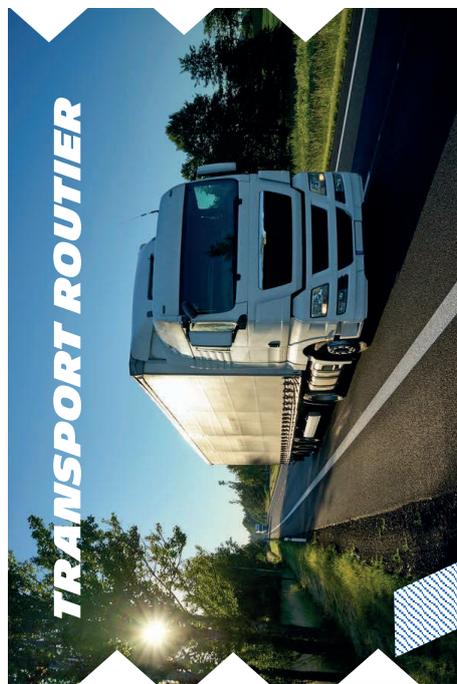
- une position de référence pour chaque segment et chaque zone
- une croissance des ventes au moins égale à celle du marché
- une marge équivalente à celle des meilleurs équipementiers



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
- Économie 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 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%



35

Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

CAGR long terme

~+3%



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 : ~ 7 500 y compris Penta en Indonésie suite à l'acquisition de Multistrada

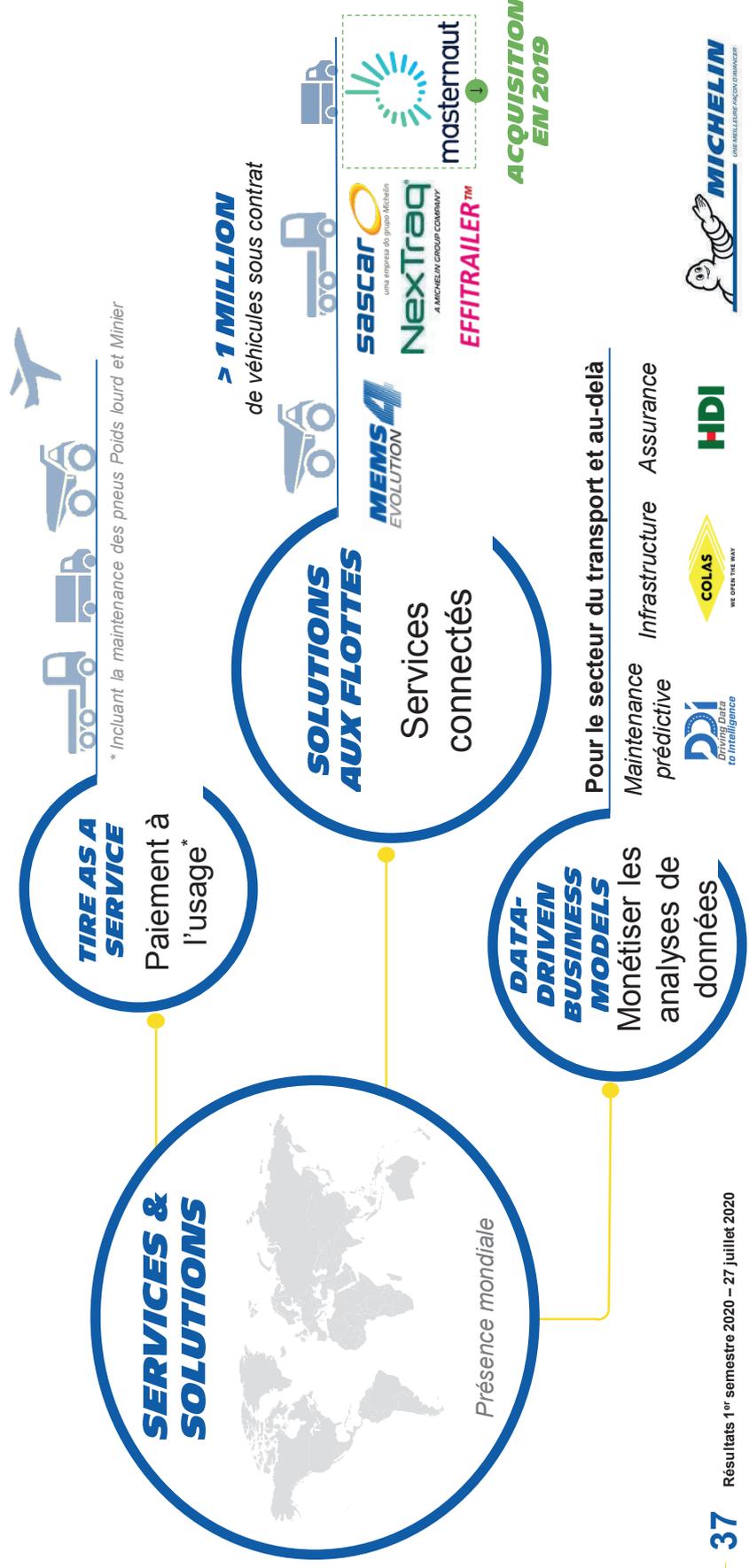
* intégrés ou franchisés, et des prises de participation minoritaires chez des partenaires

36

Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020



Services & Solutions : une offre riche et adaptée aux besoins des clients B2B



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



Tablet.

Robert Parker
WINE ADVOCATE

"BY MICHELIN"



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

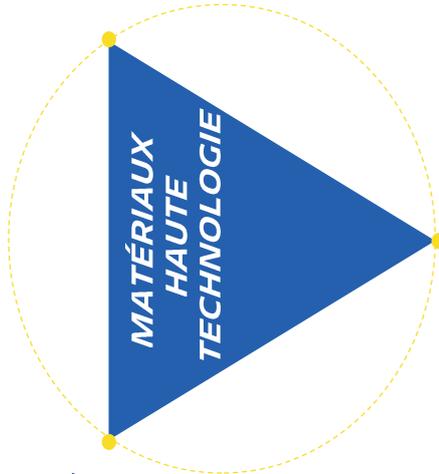
En 2019, un partenariat stratégique international est conclu visant à combiner :

- 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**



MICHELIN
UNIVERSAL MILLENIUM FUNDATION PARTNER

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



FABRICATION ADDITIVE



COMPOSITES FLEXIBLES



MOBILITÉ HYDROGÈNE



→ Caoutchouc et polymères

→ Matériaux bio-sourcés et durables

→ Recyclage des pneus en fin de vie



L'ambition de Michelin : devenir un leader mondial des systèmes hydrogène

- Grâce à son expertise en matière de pile à hydrogène, notamment avec Symbio, Michelin accélère le déploiement de la mobilité zéro émission :
 - en s'associant à Faurecia pour créer un système de pile à hydrogène de pointe ;
 - en s'engageant dans le projet *Zero Emission Valley* en France, porté par la société Hymulsion et financé par des partenaires publics et privés ;
 - en étant un acteur principal et un tiers de confiance dans le domaine de la mobilité hydrogène (*Hydrogen Europe, Hydrogen Council, Movin'On, etc.*).



Perspectives pour 2030

collaborateurs en 2020	230	seront engagés par Michelin et Faurecia	140 M€	sites de production, à terme : en Europe, en Asie et aux États-Unis	3	le prix de la batterie et des composants à l'avenir, en raison de la hausse de la demande	÷ 20	de parts de marché	25 %	de ventes	1,5 MDE
------------------------	------------	---	---------------	---	----------	---	-------------	--------------------	-------------	-----------	----------------

La mobilité hydrogène, présentant des perspectives de croissance significatives, est une solution particulièrement adaptée aux besoins des professionnels

- Un véhicule à hydrogène peut parcourir de plus grandes distances et offre une disponibilité permanente pour un système plus léger et plus petit



Chargement en hydrogène



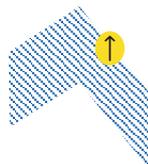
Autonomie

- Marché de 2030 *



- 80 % de véhicules légers (tourisme et camionnettes)
- 20 % de poids lourds et de bus

*Estimations Michelin

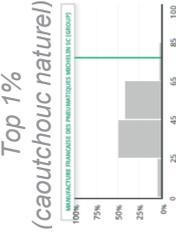
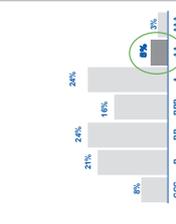
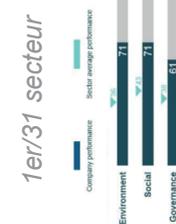


Michelin a décidé de cibler d'abord les marchés professionnels avant de se tourner vers les véhicules de tourisme



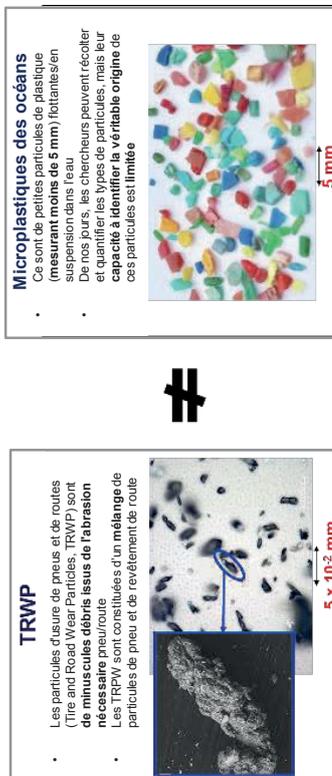
Notations extra-financières de Michelin : un acteur majeur et reconnu de la mobilité durable

Principales notations sociales et environnementales (au 30 juin 2020)

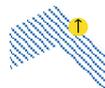
	CDP 2019	ECOVADIS 2019	ISS-OEKOM 2019	MSCI 2019	VIGEO EIRIS 2018	SUSTAINALYTICS 2018
Statut	LEADERSHIP 	GOLD 	PRIME 	AA 	A1+ 	OUTPERFORMER
Score	A-	78/100	B-	7,4/10	68/100	77/100
Position / Distribution des scores	 Climate change MICHELIN score manufacturing Europe Global Average A- C C C Water security MICHELIN score manufacturing Europe Global Average A- B B B-	 Top 1% (caoutchouc naturel) MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN S.C.A.R.L. 100% 75% 50% 25% 0%	 Corporate Responsibility rated by ISS-oekom	 MSCI ESG RESEARCH LLC	 1er/31 secteur Company performance Social average performance Environnement 71 Social 71 Gouvernance 61	 7ème/54 secteur

Que sont les particules d'usure de pneus et de route (Tire and Road Wear Particles) ?

- Les particules d'usure de pneus et de route (TRWP) sont de minuscules débris issus de l'abrasion pneu/route ; cette abrasion assure l'adhérence et la sécurité sur la route
- Ces particules sont constituées d'un mélange de caoutchouc et de minéraux du revêtement de route
- Elles disposent de caractéristiques et de comportements spécifiques
 - Haute densité : 1,8
 - Grand diamètre : environ 100 µm
 - Taux de dégradation élevé



- Les études scientifiques réalisées à ce jour à la demande du TIP et de l'ETRMA révèlent qu'entre 2 % et 5 % des TRWP émises atteignent les estuaires et qu'environ 1 % des particules PM10 et PM2,5 présentes dans l'air proviendraient des TRWP

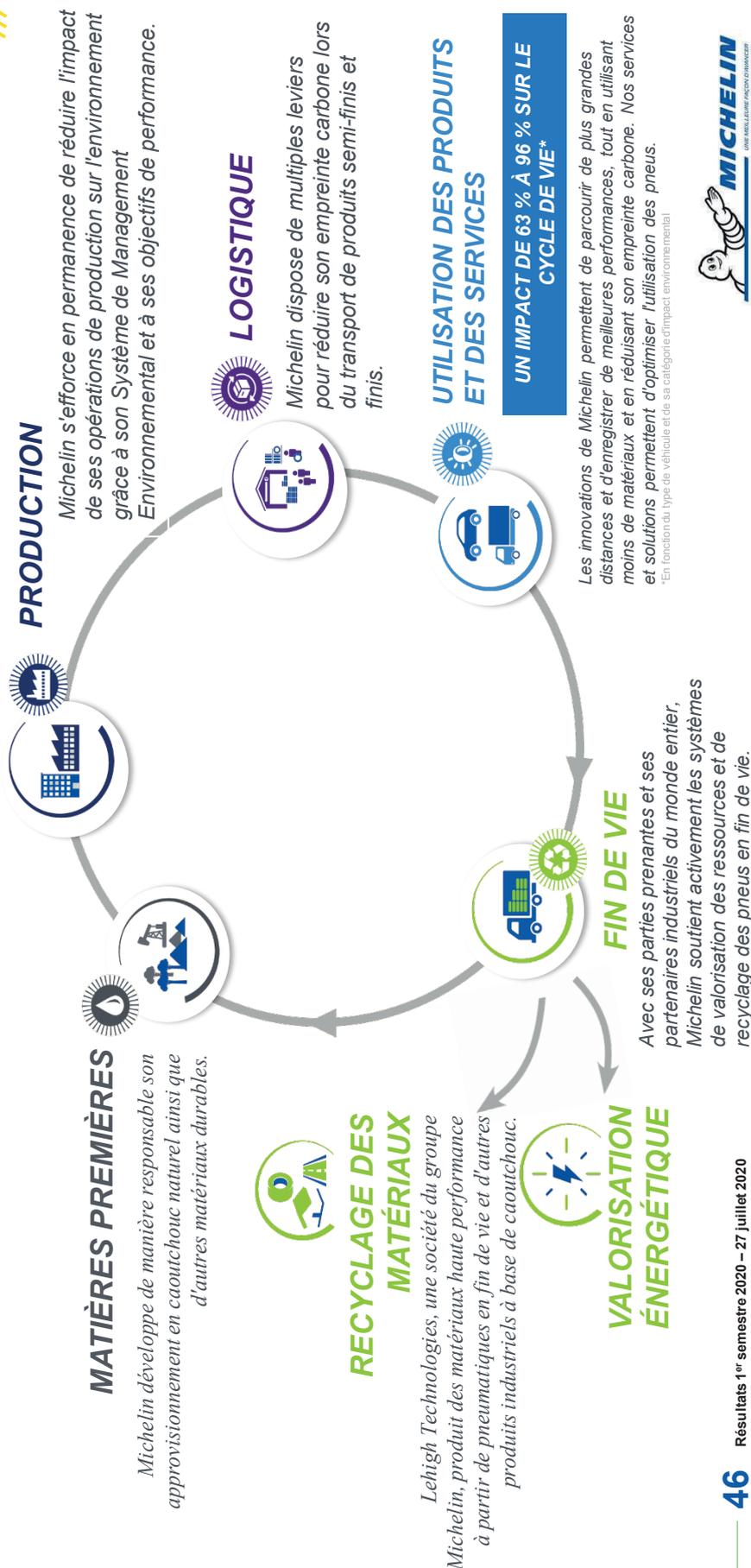


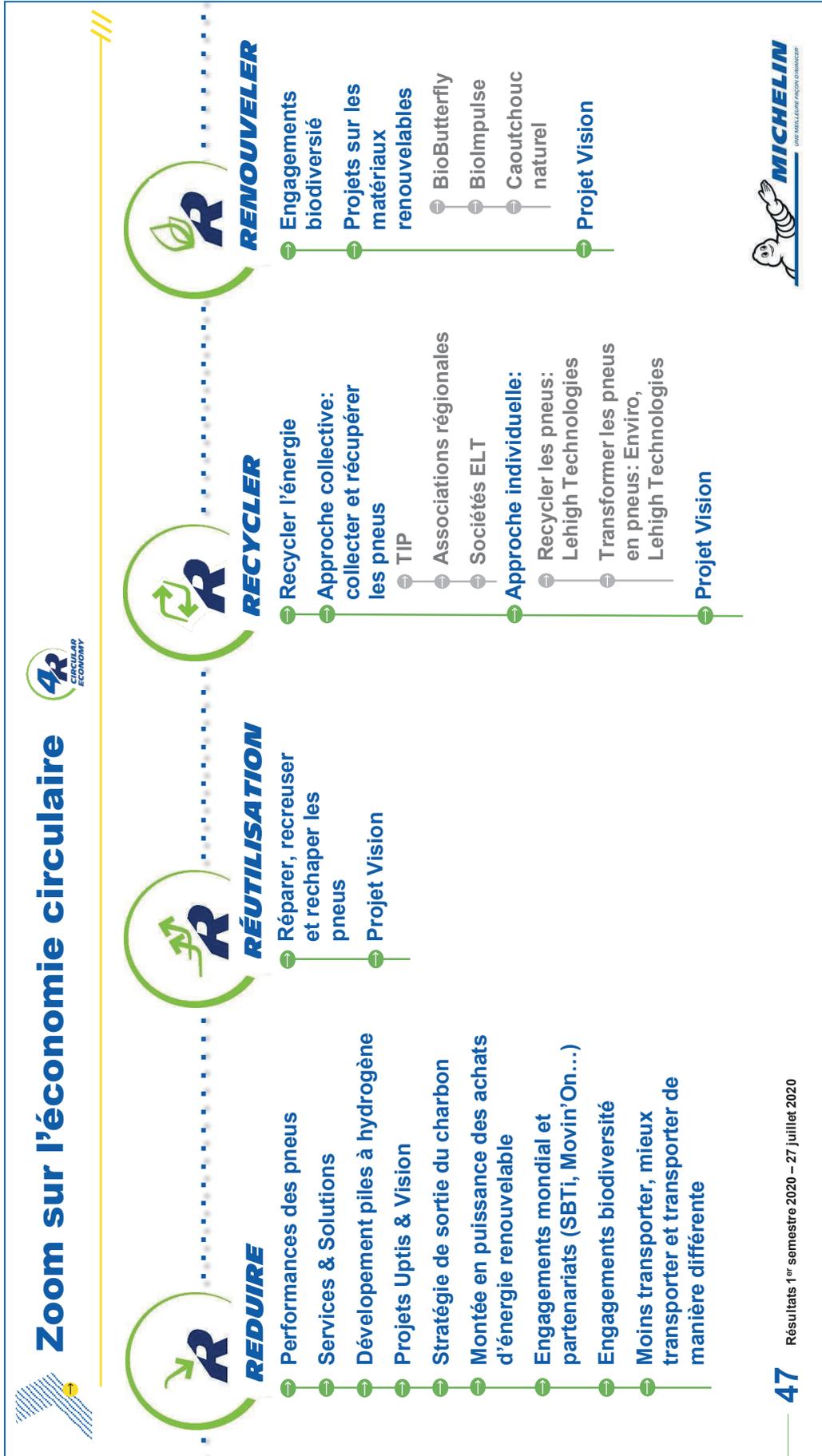
Le Groupe est fortement engagé au sujet des TRWP

Le groupe Michelin est doublement engagé pour réduire le phénomène d'abrasion :

- **Individuellement**, pour réduire le phénomène d'abrasion de ses propres produits :
 - en s'appuyant sur sa maîtrise des matériaux et une culture/stratégie de conception favorisant l'optimisation et l'économie de matière (moins d'usure et moins de matière).
 - en s'engageant dès aujourd'hui à la définition d'un objectif ambitieux de réduction des émissions de TRWP de ses pneumatiques pour les années à venir.
- **Collectivement**, avec les acteurs de l'industrie et les autorités publiques, pour contribuer à la mise en place d'une réglementation sur les seuils d'abrasion et encourager une meilleure connaissance scientifique des TRWP.

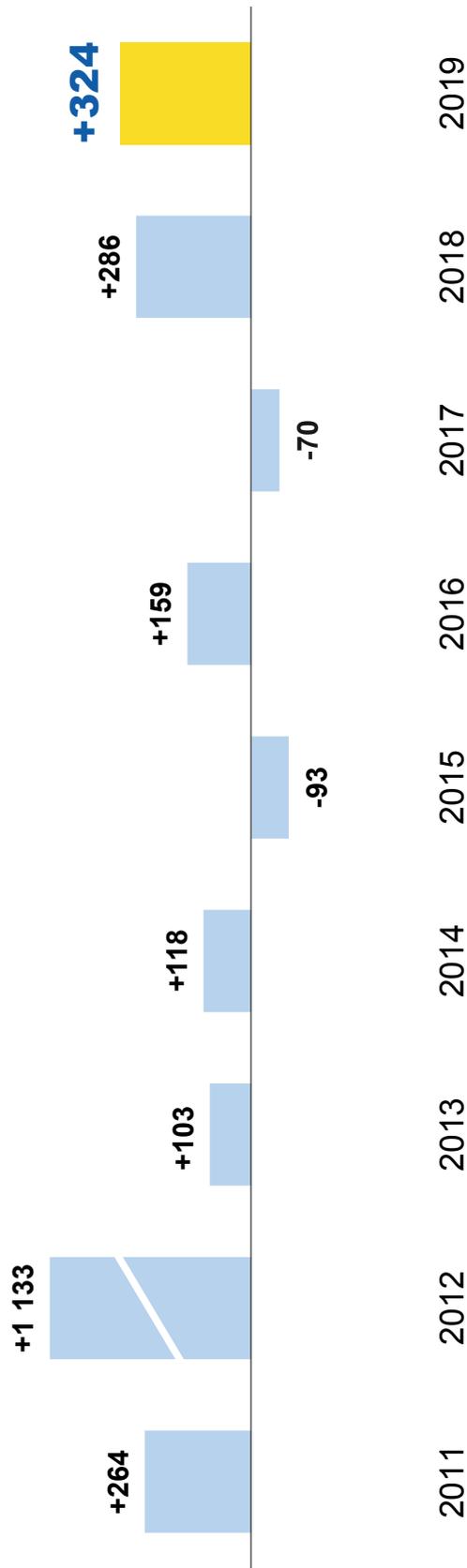
Impact sur le cycle de vie : nous agissons à chaque étape du cycle de vie de nos produits





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

Effet net Prix-mix / Matières premières (en millions €)



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

/// EMPREINTE INDUSTRIELLE

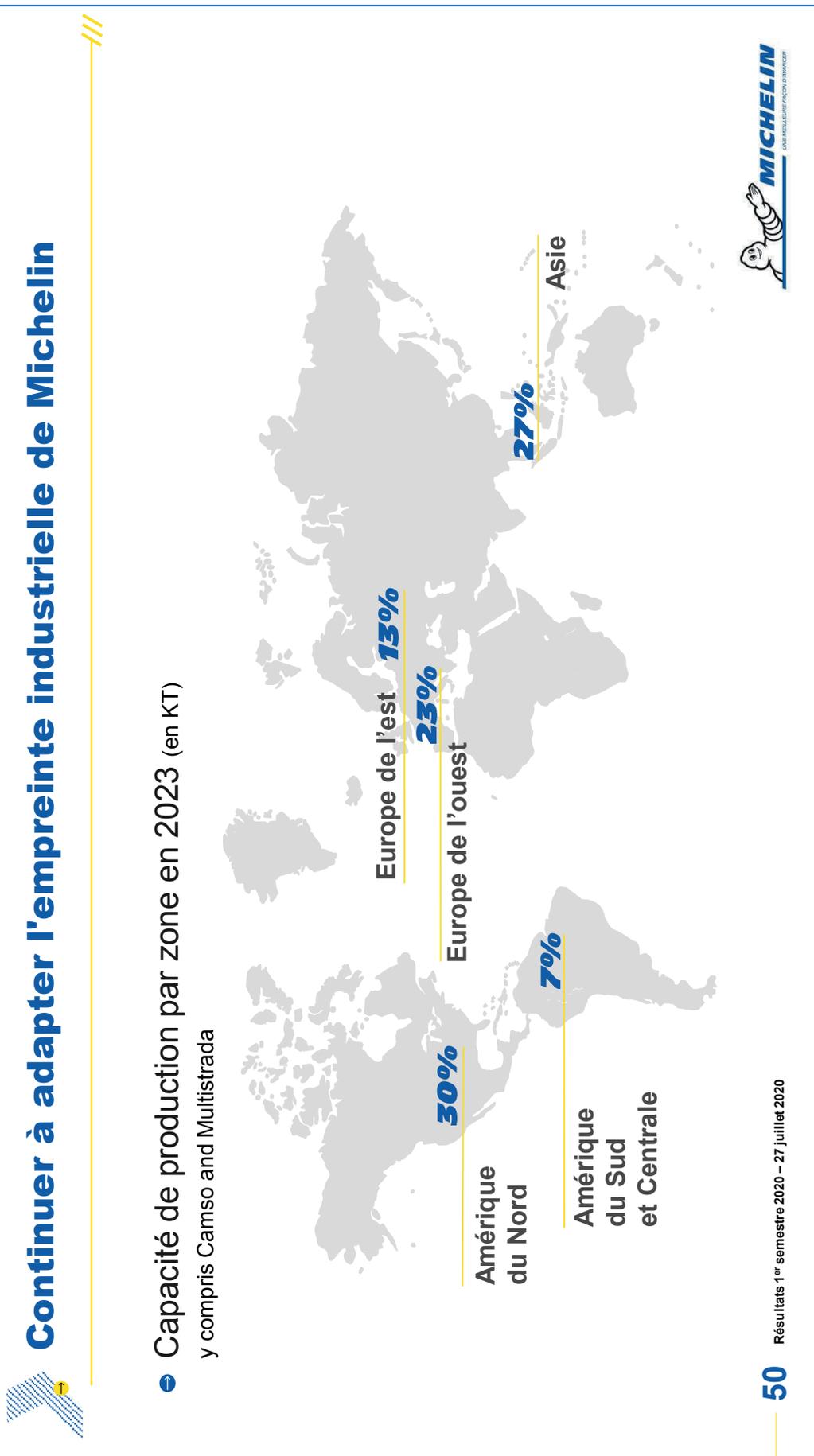
- Produire localement, gagner en flexibilité
- Conversion de la production Multistrada du Tier 3 vers le Tier 2
- Accroître le nombre et l'utilisation des usines de grande capacité (>100 kt)

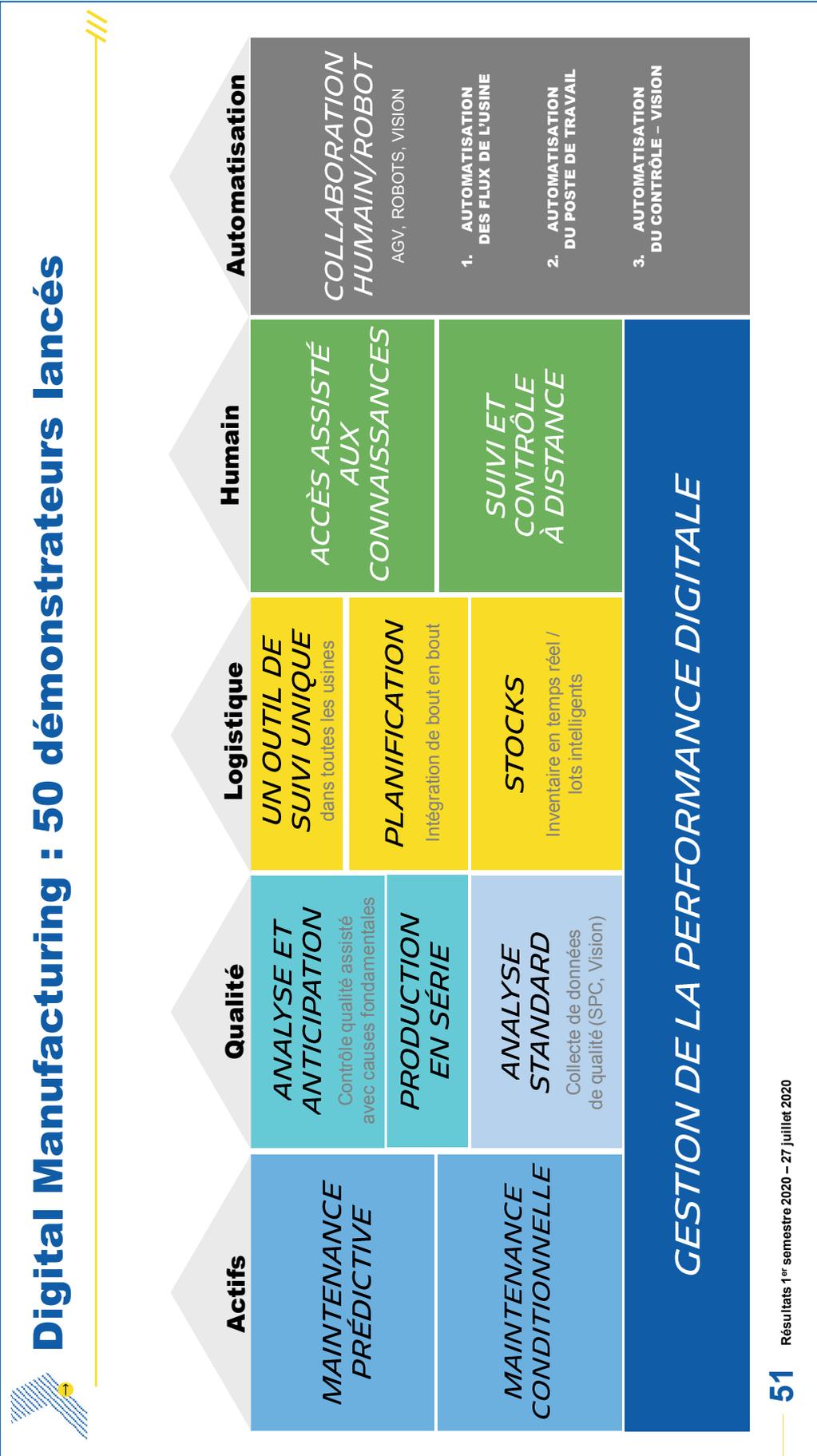


/// GAINS DE PRODUCTIVITÉ

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

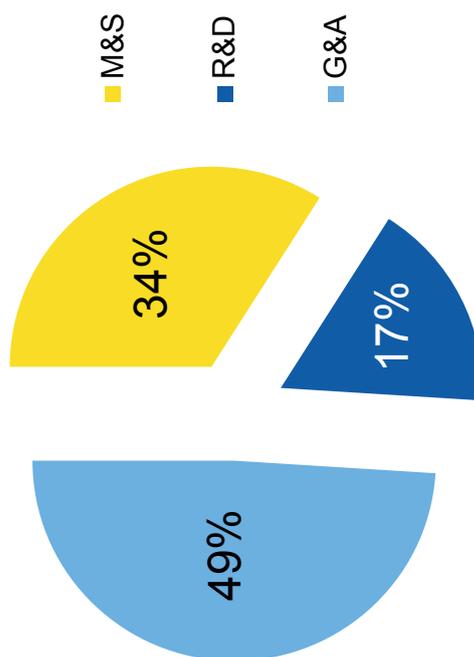




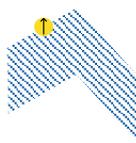
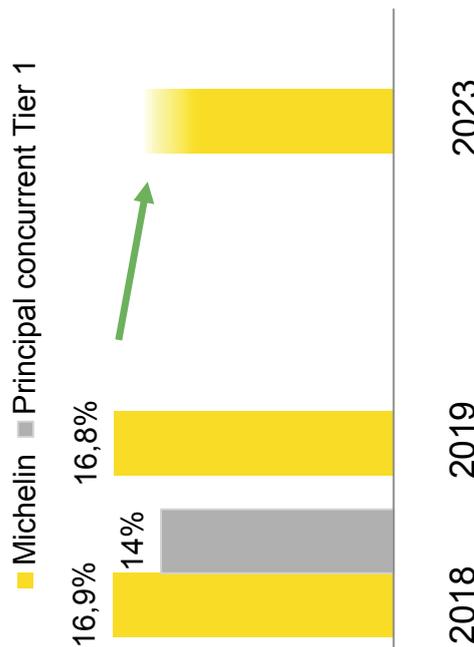


Au-delà de 2020 : continuer à viser les valeurs benchmarks pour les SG&A

● 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

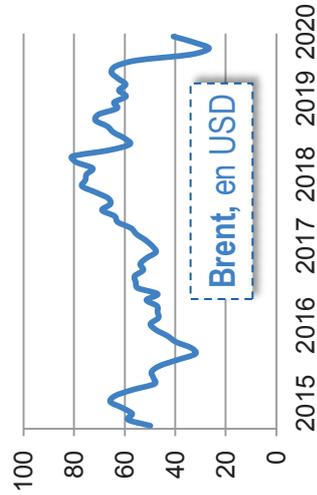
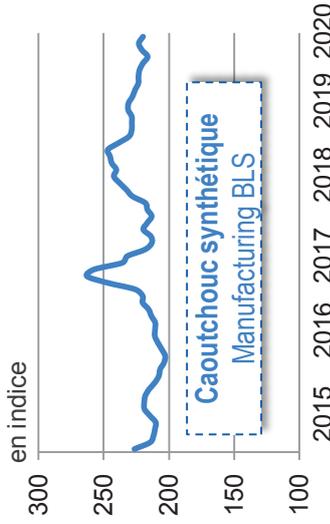
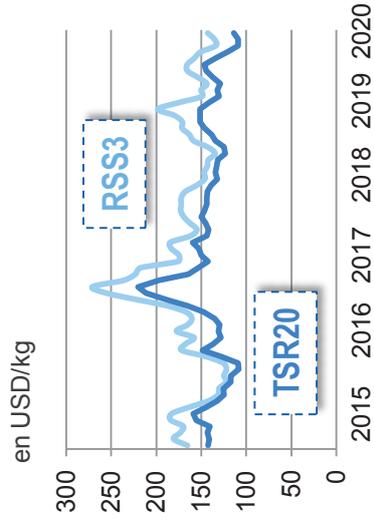
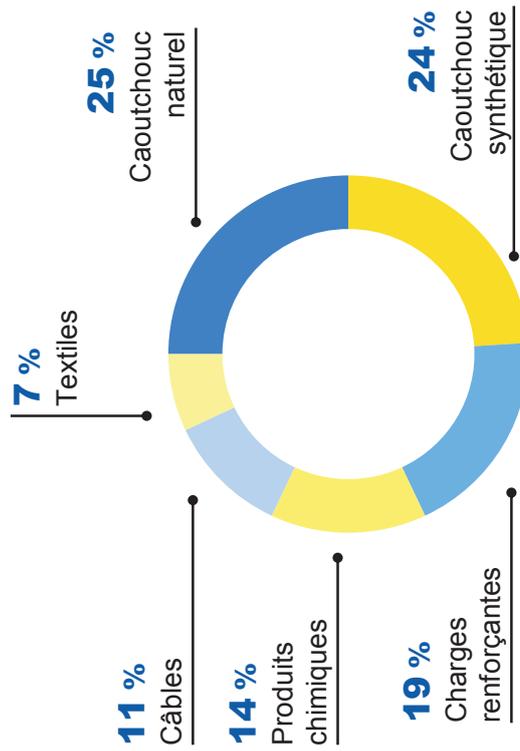
	<p>SERVICES CORPORATE À BUCAREST (EUROPE), QUERÉTARO (AMÉRIQUES), SHENYANG ET BANGKOK (ASIE)</p>		<p>RENFORCEMENT DE NOTRE STRUCTURE ET DE NOS PROCESSUS D'ACHATS</p>
	<p>TRANSFORMATION CULTURELLE : SIMPLIFICATION ET SOBRIÉTÉ</p>		<p>CARTOGRAPHIE DE LA CHAÎNE DE VALEUR POUR LES GRANDS PROCESSUS TRANSVERSAUX</p>
	<p>DÉPLOIEMENT DE NOTRE PROGRAMME OPE (OUTIL DE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE)</p>		<p>DIGITALISATION DES PROCESSUS RH ET CRM</p>
	<p>CRÉATION DU MICHELIN TECHNOLOGY & INNOVATION CENTER À PUNE (INDE)</p>		



53 Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020

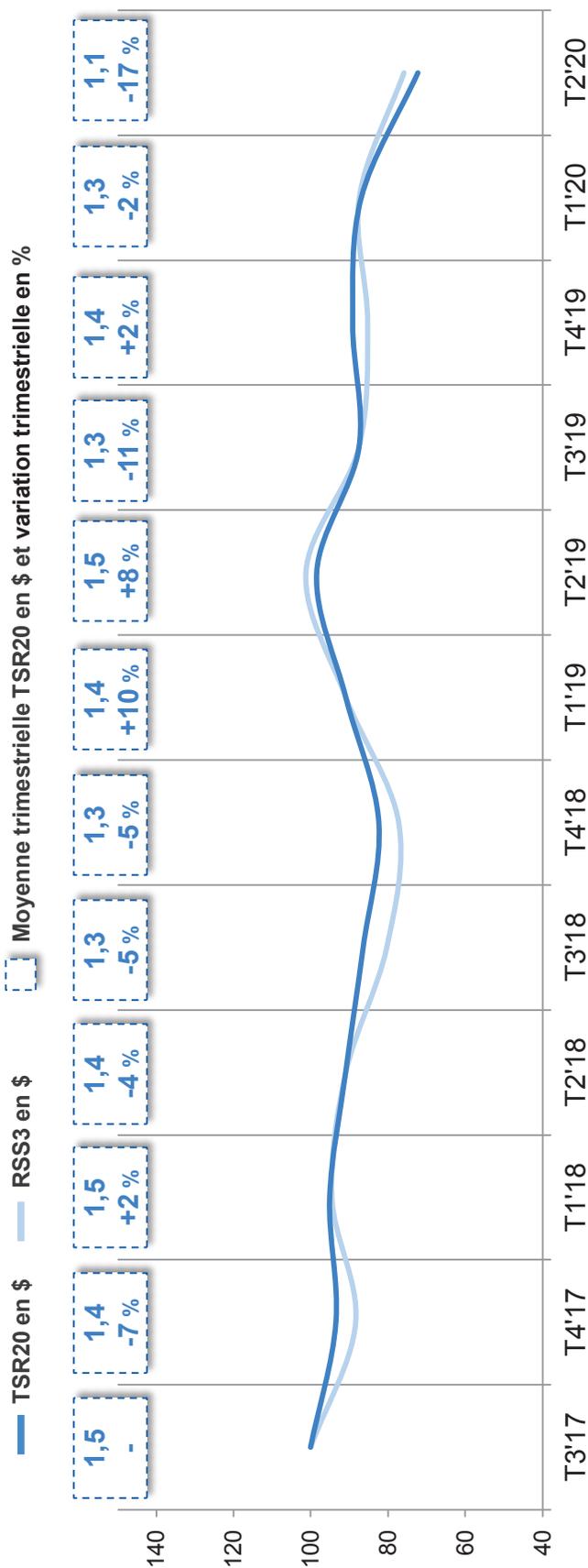
Matières premières

● Achats matières premières S1 2020 (1,8 Mds €)



Evolution du prix du Caoutchouc naturel

● Au 30 juin 2020 (par kg, base 100 au T3'17)

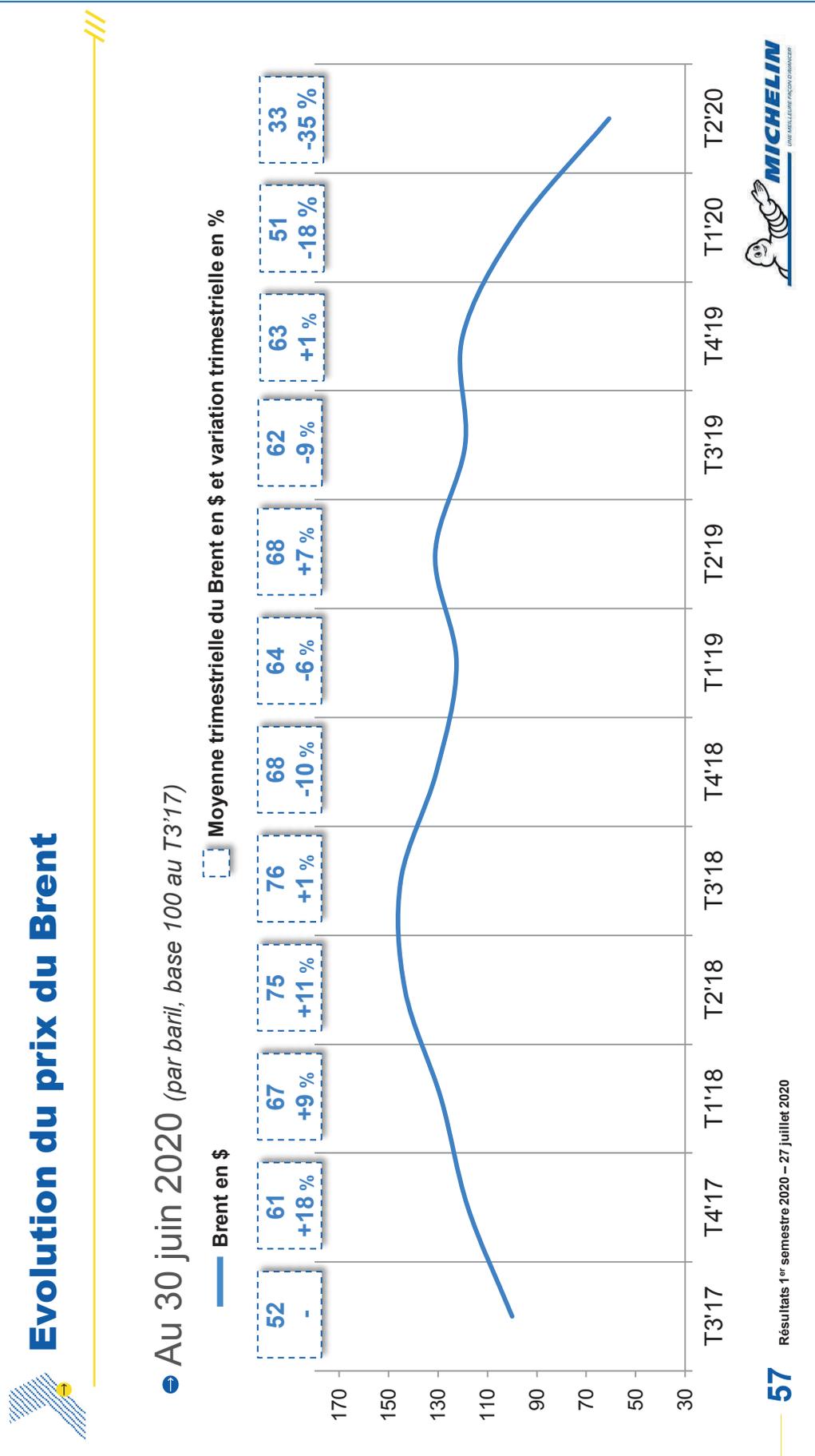


Source : SICOM.

56

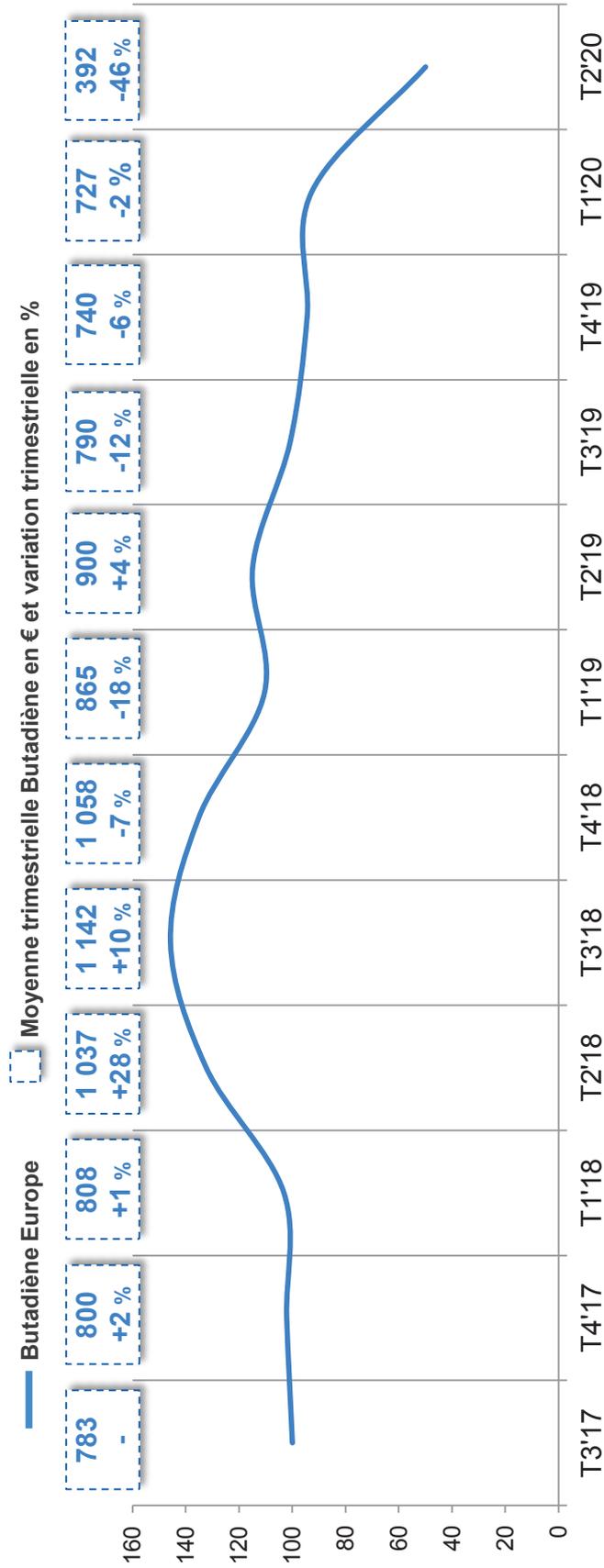
Résultats 1^{er} semestre 2020 – 27 juillet 2020





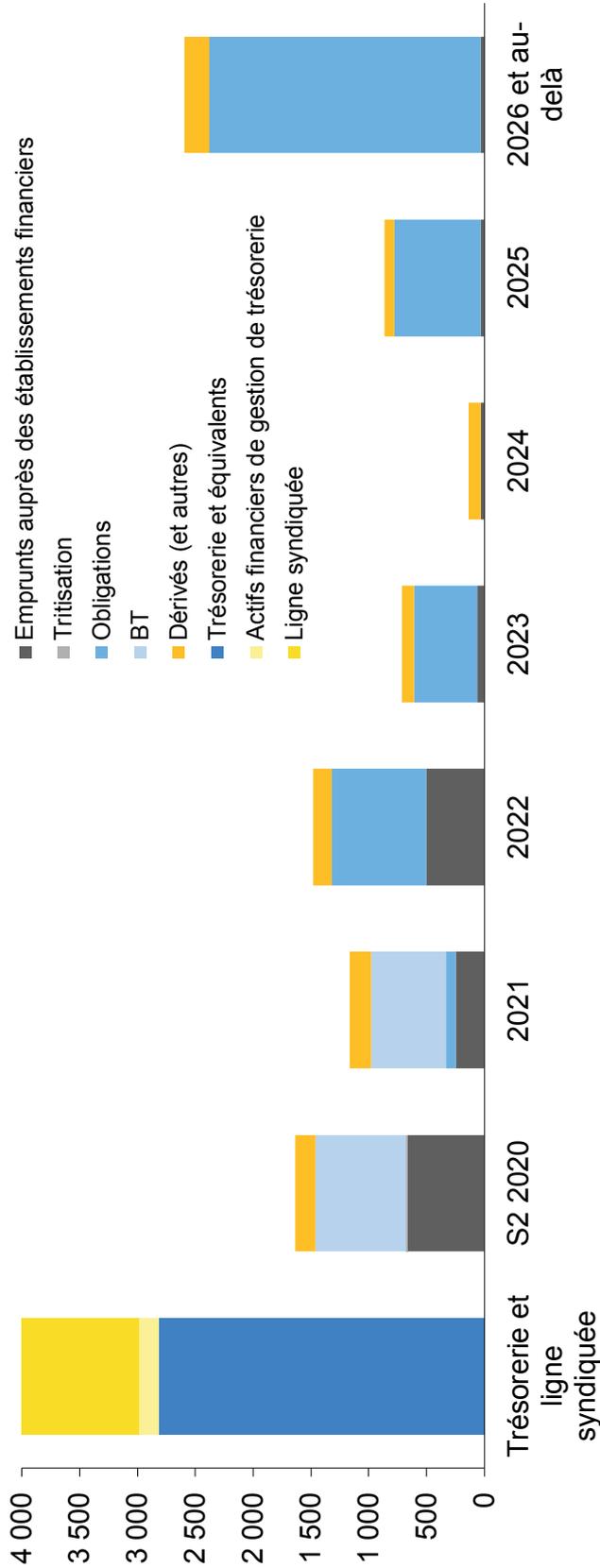
Evolution du prix du Butadiène

● Au 30 juin 2020 (par tonne, base 100 au T3'17)



Une trésorerie confortable

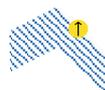
● Maturité de la dette au 30 juin 2020 (valeur comptable, en millions €)



Émissions obligataires en cours (situation au 30 juin 2020)

Issuer	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	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note
Type	Bond	Bond	Convertible	Convertible	Bond	Bond	Bond
Principal Amount	€ 750 mn	€ 1000 mn	€ 750 mn	\$ 600 mn	€ 209 mn + TAP € 93 mn	€ 300 mn	€ 300 mn
Offering price	99,099%	99,262%	99,363%	95,50%	100% & 103,85%	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)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)
Current corporation rating	A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; A- (Fitch) --- as of 01/July/2020, S&P and Fitch are sollicitated agencies						
Coupon	0,875% p.a	1,75% p.a	2,50% p.a	ZERO Conv premium 130%	ZERO Conv premium 128%	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	19-May-15	19-May-15
Maturity	3-Sept.-25	3-Sept.-30	3-Sept.-38	10-Nov.-23	10-Jan.-22	28-May-22	28-May-27
Interest payment	Annual Sept 03	Annual Sept 03	Annual Sept 03	N/A	N/A	Annual May 28	Annual May 28
ISIN	FR0013357845	FR0013357852	FR0013357860	FR0013309184	FR0013230745	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



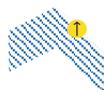


Avertissement

" 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."





Contacts

Edouard de PEUFEILHOX
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



03. **RAPPORT DE GESTION**

Covid-19 : Informations relatives à l'impact de la crise sanitaire sur la situation financière du Groupe au 30 juin 2020 78

3.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE 84

3.1.1	Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette	84
3.1.2	Les marchés des pneumatiques Poids lourd	87
3.1.3	Les marchés des pneumatiques de spécialités	89

3.2 ÉVOLUTION DES VENTES 90

3.2.1	Analyse des ventes	90
3.2.2	Évolution des ventes par secteur opérationnel	91
3.2.3	Principales variations monétaires	92

3.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 93

3.3.1	Analyse du Résultat opérationnel des secteurs	94
3.3.2	Résultat opérationnel des secteurs par segment de reporting	95
3.3.3	Autres éléments du compte de résultat	97

3.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ 101

3.4.1	Goodwill	102
3.4.2	Immobilisations incorporelles	102
3.4.3	Immobilisations corporelles	102
3.4.4	Actifs financiers long terme et autres actifs à long terme	102
3.4.5	Titres mis en équivalence	102
3.4.6	Impôts différés	102
3.4.7	Besoin en fonds de roulement opérationnel	103
3.4.8	Trésorerie	103
3.4.9	Capitaux propres	103
3.4.10	Endettement net	104
3.4.11	Provisions	105
3.4.12	Avantages du personnel	105

3.5	COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	106
3.5.1	Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	106
3.5.2	Investissements non financiers	106
3.5.3	<i>Cash flow</i> disponible et <i>cash flow</i> libre	107
3.6	PERSPECTIVES 2020	107
3.7	PARTIES LIÉES	107
3.8	GESTION DES RISQUES	107
3.9	CHIFFRES CLÉS	108
3.10	DONNÉES BOURSIÈRES	109
3.10.1	L'action Michelin	109
3.10.2	Données boursières détaillées	110
3.10.3	Données par action	110
3.10.4	Le capital et l'actionnariat	110
3.11	FAITS MARQUANTS	111
3.11.1	Stratégie	111
3.11.2	Innovation	112
3.11.3	Compétition	113

COVID-19 : INFORMATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE AU 30 JUIN 2020

Contexte

/ Rappel des éléments communiqués par le Groupe au cours du premier semestre

Lors de la présentation de ses résultats 2019, le 10 février 2020, le Groupe a émis une guidance pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée au Covid-19 (cf. section 3.1.7 "Perspectives" du Guide des comptes 2019 publié en même temps que les résultats).

Le 18 mars 2020 à 18 h 10, le Groupe a pris acte, par la voie d'un communiqué de presse, de l'évolution des marchés pneumatiques et du fait que l'économie mondiale était entrée dans une phase de crise systémique, remettant en cause sa guidance 2020 sans qu'il soit possible alors d'en évaluer l'impact, et par voie de conséquence, ses ambitions financières du plan 2020.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le mardi 18 mars ⁽¹⁾ :

"Crise sanitaire Covid-19 : Le groupe Michelin prend acte de l'évolution des marchés et met en œuvre les mesures requises pour limiter les effets de cette crise systémique.

Les marchés pneumatiques à fin février 2020, publiés ce jour par le groupe Michelin, montrent les premiers effets de la crise sanitaire liée au Covid-19, avec un marché Tourisme camionnette mondial en recul de 9 % et un marché Poids lourd en baisse de 16 %.

Avant toute chose, le Groupe prend toutes les mesures requises pour protéger la santé de ses employés en lien avec les autorités de chaque pays où il est implanté. Le Groupe a pris la décision de fermer pour une durée d'une semaine minimum ses sites industriels situés dans les pays les plus touchés en Europe à ce jour par la pandémie.

Le groupe Michelin, lors de la présentation de ses résultats 2019, a émis une guidance pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée au Covid-19. L'économie mondiale étant entrée dans une phase de crise systémique, la guidance 2020 du Groupe s'en trouve remise en cause sans qu'il soit possible aujourd'hui d'en évaluer l'impact. Le Groupe prend toutes les mesures nécessaires afin de limiter au maximum les effets négatifs de cette crise sur le Résultat opérationnel des secteurs et le cash flow libre. Par ailleurs, les outils de financement dont dispose le Groupe lui permettent de faire face aux aléas de cette crise. [...]"

Le 1^{er} avril 2020 le Groupe a annoncé, par la voie d'un communiqué de presse, que le dividende qui serait soumis au vote de ses Actionnaires lors de l'Assemblée générale reportée au 23 juin était revu à 2 €, contre 3,85 € initialement prévu.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le 1^{er} avril ⁽¹⁾ :

"Michelin tiendra son Assemblée générale à huis clos le 23 juin 2020 et réduit le montant du dividende proposé sur le résultat de l'exercice 2019 à 2 € contre 3,85 € initialement. [...]"

Prenant acte des mesures de restrictions de circulation et de regroupement de personnes, le Groupe tiendra son Assemblée générale mixte, le 23 juin 2020 à 9 heures, exceptionnellement à huis clos et sans la présence physique de ses Actionnaires. [...]"

Soucieux de trouver le meilleur équilibre entre les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe a décidé de réduire le dividende proposé au titre de l'exercice 2019 à 2 € contre 3,85 € annoncé initialement. [...]"

Lors de la publication de ses ventes du premier trimestre, le 29 avril après-Bourse, le Groupe a fait état des premiers effets de la crise sanitaire sur son activité, des mesures prises visant à protéger la santé de ses salariés et à limiter les effets de la crise sur le Résultat opérationnel des secteurs et le cash flow libre. Dans le même temps, le Groupe a réaffirmé sa solidité financière en révélant qu'il disposait des liquidités suffisantes pour traverser la crise sans avoir à tirer sur ses lignes de crédit confirmées, même dans le cas d'un effondrement de la demande de 35 % sur l'année. Fin avril, la forte incertitude sur les développements à venir de la crise sanitaire ne permettait pas d'établir avec fiabilité des prévisions de marché et un scénario de résultat associé.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le mercredi 29 avril ⁽¹⁾ :

"Au premier trimestre 2020, dans un contexte de crise systémique liée au Covid-19, Michelin annonce des ventes en baisse de 8,3 % et met en place les mesures nécessaires pour en limiter les impacts sanitaires et économiques.

Dans un contexte de pandémie, Michelin agit d'abord pour protéger la santé de ses salariés et de leur famille, en mettant en place les mesures sanitaires requises. Le Groupe s'engage auprès des communautés dans chaque pays où il est implanté, en mettant à disposition son savoir-faire technologique et ses capacités de production, et au travers de dons matériels ou financiers.

Au premier trimestre, la demande de pneumatiques a fortement baissé à la suite de l'adoption progressive de mesures de confinement des populations dans les différentes régions du monde, affectant l'ensemble des secteurs d'activité.

- ▶ *Les marchés Tourisme camionnette chutent de 15 % à la suite de l'arrêt d'activité des constructeurs automobiles et du confinement des consommateurs.*
- ▶ *Les marchés Poids lourd sont en retrait de 17 % par rapport à 2019.*
- ▶ *Pour les Activités de spécialités, certains marchés miniers et les marchés agricoles de remplacement affichent une résilience relative.*

Les ventes au premier trimestre sont en baisse de 8,3 % à parité courante [...].

Pour amortir les effets financiers de la crise économique majeure qui s'annonce, le Groupe a mis en œuvre dès mi-mars les mesures suivantes :

- ▶ *pilotage hebdomadaire de l'équilibre offre/demande pour maîtriser les stocks ;*
- ▶ *baisse des investissements de 500 millions € ;*
- ▶ *réduction de 330 millions € du dividende proposé au vote des Actionnaires ;*
- ▶ *gel du programme de rachat d'actions au-delà des engagements fermes pris pour 2020 ;*
- ▶ *réduction des coûts de structure.*

Par ailleurs le Groupe rappelle que les outils de financement dont il dispose lui permettent de faire face aux aléas de cette crise. Des tests de résistance, avec des hypothèses de perte de volume sur l'exercice allant de - 20 % à - 35 %, ont montré que le Groupe disposait de la liquidité suffisante sans tirer sur ses lignes de crédit confirmées de sécurité. [...]"

À ce jour, l'évolution de la pandémie et ses impacts économiques restent encore trop incertains pour établir avec fiabilité des prévisions de marché et un scénario de résultat associé. [...]"

(1) Le communiqué de presse est disponible dans son intégralité à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/publications-finance/?search-input=&filter-year=2020>.

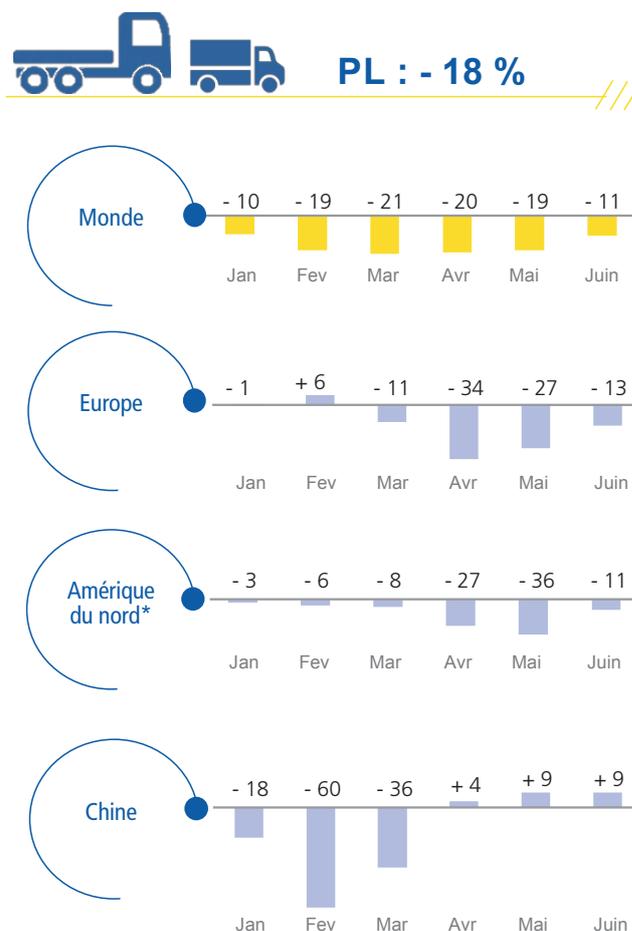
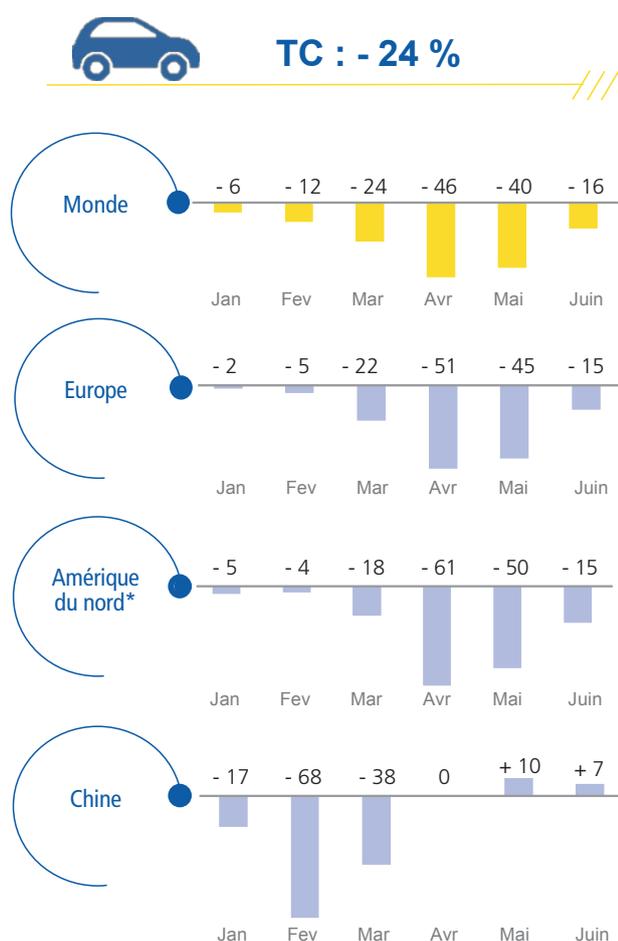
Le 23 juin, le Groupe a tenu son Assemblée générale à huis clos en retransmettant en direct l'événement sur le site ag2020.michelin.com. À cette occasion, Yves Chapot, Gérant et Directeur Financier, a redit la solidité financière du Groupe et a rappelé que les trois grandes agences de notation financière – S&P, Fitch Ratings et Moody's – avaient toutes trois confirmé la notation du Groupe respectivement les 14, 19 et 29 mai 2020 ⁽¹⁾.

/ Évolution des principaux marchés à fin juin

La crise sanitaire et les mesures de confinement prises par les gouvernements de la plupart des pays ont entraîné un ralentissement de l'activité économique sans précédent au cours du premier semestre, conduisant à une chute brutale de la demande de pneumatiques touchant toutes les géographies et la plupart des activités.

Globalement, il ressort que le point bas du semestre pour les activités de Tourisme camionnette et Transport routier a été atteint au premier trimestre en Chine, alors qu'il l'a été au deuxième trimestre pour l'Europe et l'Amérique du Nord. Les détails relatifs à l'évolution de chaque marché sont fournis dans la partie 3.1 *Les marchés du pneumatique* du présent document.

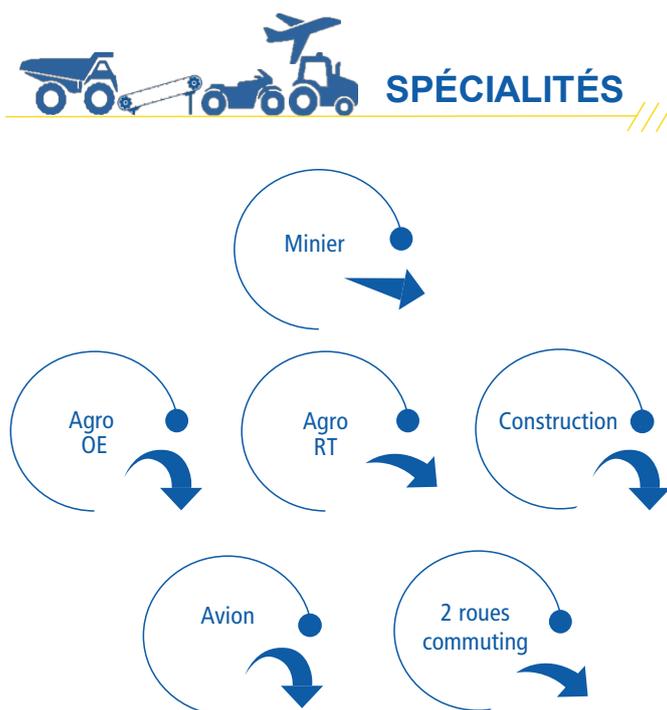
Les graphiques ci-dessous représentent de façon synthétique l'évolution de la demande au cours du premier semestre 2020, mois par mois et par grandes géographies, pour les activités Tourisme camionnette et Transport routier. Ils indiquent également une tendance pour les Activités de spécialités.



Source : Michelin.

* Y compris Amérique centrale pour OE.

(1) Le détail des notes attribuées au Groupe par les agences S&P, Fitch Ratings et Moody's est stipulé en page 104 du présent document.



Mesures mises en place pour limiter les effets de la crise sur la performance actuelle et future

Dès les premiers signaux du développement de la pandémie de Covid-19, Michelin a déterminé deux priorités absolues : protéger la santé ainsi que la sécurité de ses salariés et tout faire pour assurer la pérennité de ses activités.

/ Protéger la santé et la sécurité des salariés

Très rapidement, le Groupe a réagi en mettant en place des protocoles sanitaires efficaces pour protéger ses salariés et limiter la propagation du virus.

En lien avec les autorités internationales et nationales des pays où il est implanté, le Groupe a ainsi décidé dès la mi-mars de fermer temporairement une partie de ses activités industrielles en Inde, en Europe et en Amérique du Nord.

Dès début avril, certaines de ces activités ont pu rouvrir en Italie et en France notamment. Il s'agissait alors de répondre à la demande des clients et d'assurer la continuité de services publics essentiels à la lutte contre la pandémie, et aussi de contribuer au redémarrage de l'économie, sans jamais opposer l'activité économique à la priorité absolue que représente la santé de chacune et de chacun.

À partir de mi-avril, l'ensemble des usines d'Europe ont repris progressivement leur production pour répondre à la demande. Les taux de chargement ont varié sensiblement en fonction des activités, les taux les plus faibles étant pour l'Avion, les plus élevés pour les activités de Mines de surface et Agricole. Faute de demande, certaines usines Tourisme nord-américaines se sont arrêtées fin avril. Elles ont depuis repris leur production.

À fin juin, toutes les usines du Groupe sont en activité.

En ce qui concerne les sites de Dundee en Écosse et de La Roche-sur-Yon en France, le Groupe a fait le choix de ne pas les rouvrir à la suite de leur fermeture pour raison sanitaire, anticipant de quelques semaines et mois l'arrêt de leurs activités. La fermeture du site de Dundee était initialement prévue mi-2020, celle de La Roche-sur-Yon fin 2020.

Dans toutes les usines et ateliers, les mesures sanitaires ont été renforcées : le port du masque a été rendu obligatoire dans chaque cas où cela est pertinent, des moyens ont été déployés pour permettre à chacun de se nettoyer les mains fréquemment (savon ou gel), la désinfection régulière des locaux et espaces de travail a été organisée, des règles de distanciation physique ont été appliquées lorsque nécessaire.

Le Groupe a pu également produire rapidement, soutenu par une mobilisation exceptionnelle de ses salariés, des masques chirurgicaux et du gel hydroalcoolique dans de nombreux sites industriels en Europe, complétant ainsi ses approvisionnements.

L'ensemble de ces mesures de protection se sont traduites par des charges supplémentaires au cours du semestre.

Les coûts d'achats et de production de masques et de gel se sont élevés à 77 millions € sur la période ⁽¹⁾. En usine, les règles de distanciation interdisant par exemple le croisement physique des équipes lors des rotations ont eu un impact sur la productivité, contraignant de fait les cadences de production.

Les effets de cette moindre productivité, couplés à un niveau d'activité globalement faible sur le semestre, se lisent à travers l'accroissement de la sensibilité du Résultat opérationnel des secteurs à la variation des volumes. Cette sensibilité plus grande traduit la

(1) cf. 3.3.3 h)

moindre capacité du Groupe à absorber ses charges fixes dans un contexte d'activité globalement faible, où certaines charges habituellement variables atteignent des paliers incompressibles. À fin juin, la sensibilité du Résultat opérationnel des secteurs à une variation des volumes d'un point de pourcentage est ainsi estimée à 136 millions € (rythme annuel). En temps "normal", c'est-à-dire lorsque les volumes croissent dans des ordres de grandeur allant de 1 à 3 % par an, cette sensibilité est plus proche des 80 millions € par point de croissance.

Durant les périodes de fermeture des sites, le Groupe a bénéficié des mesures d'accompagnement mises en place par les gouvernements dans le cadre du chômage partiel. Les indemnités de chômage partiel se sont élevées au premier semestre à environ 140 millions €. Ces indemnités ont été prises en compte dans le calcul de sensibilité du Résultat opérationnel des secteurs mentionné précédemment à hauteur de 124 millions €⁽¹⁾.

Le Groupe n'a sollicité aucune autre forme d'aide publique (prêt garanti par l'État, prorogation de délais de paiement) pour traverser la crise.

Michelin s'est par ailleurs appliqué à mettre une partie de ses masques à la disposition du plus grand nombre, à travers une politique de dons au bénéfice des autorités sanitaires et services d'urgence partout où le Groupe est implanté. Ce sont aussi, grâce à l'expertise de Michelin en impression 3D métal et plastique, des pièces pour respirateurs, des milliers de visières en polycarbonate stérilisables ainsi que des billots hospitaliers renforçant la ventilation des patients Covid-19, qui ont été lancés en production.

À ces initiatives, se sont ajoutées des centaines d'actions de solidarité partout dans le monde : dons de pneumatiques et services de maintenance gratuits pour les véhicules des services de santé, contributions financières, accompagnement des personnes, etc.

/ Protéger la pérennité des activités en limitant l'impact de la crise sur le Résultat opérationnel des secteurs et le cash flow libre

Au-delà des mesures financières prises et communiquées lors de la publication des ventes du premier trimestre⁽²⁾, les Gérants ont choisi de diminuer de 25 % leur rémunération fixe en avril, mai, et juin 2020 et leur rémunération variable due au titre de 2019. Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance ont fait don de 25 % du montant de leur rémunération 2019 à des fondations ayant pour objet la lutte contre le Covid-19. Enfin, en fonction des contextes locaux, les augmentations de salaires des collaborateurs ont été gelées.

En ce qui concerne les dépenses d'investissements, le Groupe a fait le choix d'une réduction de son budget d'environ 30 % des dépenses initialement prévues sur l'année, soit 500 millions €. La décision a été prise dans le souci d'un équilibre entre protection de la trésorerie de l'exercice et maintien de la capacité du Groupe à soutenir des projets innovants et de développement. C'est ainsi qu'une large partie des projets permettant de renforcer la productivité et l'efficacité industrielle du Groupe ont été maintenus, ainsi que des projets relatifs à la sécurité et à l'ergonomie. Les projets d'extension de capacités, dans un contexte de fort ralentissement de la demande, ont en revanche été suspendus⁽³⁾.

Dès le début de la crise, le Groupe a par ailleurs choisi de maintenir ses engagements auprès de tous ses partenaires, en veillant à protéger les plus fragiles.

Vis-à-vis de ses fournisseurs, cette initiative s'est traduite par exemple par le soutien de la filière caoutchouc naturel en maintenant un niveau de commandes supérieur à ce que requerrait la demande. Ces mesures ont permis d'atténuer les effets de la crise sur le compte de résultat des planteurs, essentiellement de petites exploitations, afin qu'ils soient en mesure de poursuivre leur activité. À la veille de la publication de ce document, le Groupe n'a pas identifié de risque de rupture d'approvisionnement⁽⁴⁾.

Le Groupe a aussi fourni des masques et des équipements de sécurité à ses clients et distributeurs afin qu'ils poursuivent leurs opérations dans les meilleures conditions.

/ Risque de liquidité

Pour faire face à ses futurs besoins de trésorerie, le Groupe disposait au 30 juin 2020 des sources de financement suivantes :

- ▶ 2,8 milliard € de trésorerie et équivalent de trésorerie (note 12.3 des états financiers consolidés intermédiaires condensés) ;
- ▶ 0,2 milliard € d'actifs financiers de gestion de trésorerie (note 12.3 des états financiers consolidés intermédiaires condensés) ;
- ▶ un programme de billets de trésorerie de 2,5 milliards €, tiré à hauteur de 1,4 milliard € au 30 juin 2020 (note 12.3 des états financiers consolidés intermédiaires condensés) ;
- ▶ un programme de billets de trésorerie de 0,7 milliard \$, tiré à hauteur de 50 millions \$ au 30 juin 2020 (note 12.3 des états financiers consolidés intermédiaires condensés) ;
- ▶ un programme de cession de créances commerciales de 0,5 milliard €, pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, tiré à hauteur de 15 millions € au 30 juin 2020 (note 12.3 des états financiers consolidés intermédiaires condensés) ;
- ▶ 1,5 milliard € de lignes de crédit confirmées non tirées (note 12.3 des états financiers consolidés intermédiaires condensés).

Aux mois de mars et avril, le Comité des Risques Financiers s'est réuni à fréquence hebdomadaire afin de piloter les risques de liquidité et de contrepartie de façon très stricte. En mai et juin, sous l'effet des décisions prises dès le début de la crise, la fréquence de réunion du Comité est devenue bimensuelle. Cette organisation a permis un pilotage agile et l'optimisation des dépenses courantes, des dépenses d'investissement et du besoin en fonds de roulement. Ces mesures exceptionnelles de gestion du risque de liquidité s'ajoutent aux mesures habituelles décrites dans la note 33.2 des états financiers consolidés du Document d'enregistrement universel 2019.

Les tests de résistance à une dégradation profonde et prolongée des marchés, publiés par le Groupe le 29 avril 2020, ont par ailleurs été actualisés pour évaluer la capacité du Groupe à honorer ses engagements financiers, compte tenu de ses sources de financement. Les hypothèses retenues à fin juin pour le scénario bas ont été une diminution de la demande au deuxième semestre 2020 de 20 %, suivie d'une reprise à hauteur de 4 % en 2021.

Ces tests montrent qu'avec l'ensemble des outils de financement décrits ci-dessus et les mesures mises en place pour limiter les effets négatifs de la crise sur le Résultat opérationnel des secteurs et le cash flow libre, le Groupe sera en mesure de faire face aux aléas de cette crise sans avoir à tirer sur ses lignes de crédit confirmées.

(1) Cf. 3.3.1.

(2) Le détail des mesures financières prises est indiqué dans le communiqué de presse du 29 avril repris en page 78 du présent document.

(3) Cf. 3.5.2.

(4) Cf. section "Incidences de la crise sanitaire sur les facteurs de risque spécifiques", page 82 du présent document.

Courant mai, les agences de *rating* S&P et Fitch Ratings, sollicitées par le Groupe, ont confirmé les notations de crédit court terme et long terme de la CGEM et de la CFM, attestant de la solidité financière du Groupe. L'agence Moody's, non sollicitée depuis le 1^{er} juillet 2020, a également confirmé la notation long terme de la CGEM et de la CFM le 14 mai 2020.

Notation	Agence	CGEM	Date de mise à jour
Court terme	Standard & Poor's	A-2	19 mai 2020
	Fitch Ratings	F2	29 mai 2020
Long terme	Standard & Poor's	A-	19 mai 2020
	Fitch Ratings	A-	29 mai 2020
	Moody's	A3	14 mai 2020
Perspective	Standard & Poor's	Négative	19 mai 2020
	Fitch Ratings	Stable	29 mai 2020
	Moody's	Stable	14 mai 2020

Dans ce contexte, le Groupe n'est pas exposé à un risque particulier de liquidité et le principe de continuité de son exploitation n'est pas remis en cause.

Incidence de la crise sanitaire sur les facteurs de risques spécifiques

La crise sanitaire actuelle et ses développements exacerbent, d'une certaine façon, certains risques ou familles de risques spécifiques au Groupe tels que les risques de non-continuité des activités ou de rupture d'approvisionnement. En revanche, la crise actuelle qui n'est pas spécifique au Groupe, n'est pas de nature à remettre en cause le périmètre et la classification des risques spécifiques tels qu'identifiés et décrits dans le chapitre 2 "Gestion des risques" du Document d'enregistrement universel 2019.

Au cours du premier semestre, le réseau logistique a fait face à des perturbations qui n'ont toutefois pas empêché les composants critiques, semi-finis et produits finis de circuler, même si la situation a pu évoluer très vite et exiger des adaptations en conséquence.

Le Groupe a par ailleurs pu s'appuyer sur le retour d'expérience de ses équipes basées en Chine pour organiser le redémarrage de ses activités partout dans le monde, dès que les conditions sanitaires et réglementaires le permettaient. En Chine, les activités industrielles du Groupe ont repris leur activité depuis le 10 février 2020, soit une semaine après la fin des congés officiels du Nouvel An chinois.

Il ressort de la crise actuelle que le principal risque qui s'est matérialisé jusqu'à présent est un risque de chute brutale de la demande mondiale et ses conséquences économiques, par essence non spécifique au Groupe.

À la veille de la publication de ce document, les procédures de *business continuity* préparées par le Groupe ont permis aux activités industrielles, commerciales et administratives d'être opérationnelles partout. Par ailleurs, Le Groupe n'identifie pas de risque de rupture d'approvisionnement.

Impact de la pandémie sur les orientations stratégiques du Groupe

Le Groupe sort de la crise sanitaire convaincu de la pertinence de son modèle stratégique et affirme que sa vision "Tout Durable" constitue la clé de voûte de sa performance future, les sous-jacents de son activité étant toujours robustes.

Le caractère soudain et inédit de la crise sanitaire a conduit les gouvernements de la plupart des pays à prendre des mesures exceptionnelles de confinement, réduisant brutalement l'activité économique mondiale et donc, à court terme, la demande de biens et services associés à la mobilité.

À moyen et long termes, les besoins de mobilité restent robustes, la croissance démographique et l'urbanisation en étant les deux vecteurs principaux.

La population mondiale devrait en effet croître de plus de 25 % d'ici à 2050 ⁽¹⁾ et le taux d'urbanisation progresser de plus de 10 points pour se rapprocher de 70 % au même horizon ⁽²⁾.

Avec une population plus nombreuse et regroupée dans des centres urbains plus étendus, les besoins en transport de personnes et de biens vont nécessairement croître au cours des décennies à venir. Pour soutenir ce développement, les secteurs agricoles, de l'extraction minière et de la construction vont également être mobilisés afin de pourvoir aux besoins supplémentaires de nourriture, de matériaux et d'équipements en général.

À ce jour, la plus grande incertitude porte sur la demande future de transport aérien pour les passagers. Il est en effet trop tôt pour dire si la crise influencera de façon durable les comportements et les habitudes de voyage. En ce qui concerne Michelin en particulier, cette incertitude est à relativiser dans la mesure où l'aérien commercial ne représente que la moitié environ de l'activité Avion, qui représente elle-même moins de 10 % des Activités de spécialités.

(1) Source : United Nations, 2019 World Population Prospects.

(2) Source : United Nations, 2018 Revision of World Urbanization Prospects.

Au-delà des besoins croissants en pneumatiques induits par la croissance démographique et l'urbanisation, le développement d'offres de services pour les consommateurs et les clients B2B va devenir de plus en plus essentielle. Ce sont en effet ces offres qui permettent l'optimisation des usages, qui renforcent la fluidité des interactions et l'intimité avec les clients et les usagers, favorisant le développement de nouvelles offres pertinentes.

Sur ces deux domaines, le pneumatique et les services et solutions associés à la mobilité, Michelin est déjà largement présent et entend renforcer son leadership en continuant d'innover pour soutenir son avance technologique, en apportant des performances dans la durée et en développant encore ses offres de mobilités connectées ⁽¹⁾.

À ce stade il est toutefois trop tôt pour évaluer l'incidence de la crise sur l'émergence de nouveaux comportements de consommation qui se voudraient durables. En revanche il apparaît que certaines tendances qui émergeaient avant la crise se renforcent à présent de façon significative.

L'électrification de la mobilité est ainsi devenue, avec les multiples initiatives publiques et privées annoncées ces dernières semaines, une certitude à court-moyen terme. Le Groupe regarde cette évolution comme une opportunité à double titre.

D'abord dans le secteur du pneumatique car les pneus pour véhicules électriques requièrent des performances techniques supérieures à ceux des véhicules thermiques, ce qui est favorable aux manufacturiers premium, et à Michelin en particulier.

Ensuite dans le secteur de l'électrification des modes de transports, avec le développement d'une mobilité à base d'hydrogène, complémentaire à la technologie batterie. Depuis plus de 15 ans, Michelin a en effet développé une expertise R&D sur le domaine de la pile à hydrogène avec une crédibilité et une légitimité aujourd'hui reconnue. Sur ce domaine où les perspectives de croissance sont importantes, le Groupe est présent à travers SYMBIO, co-entreprise créée avec Faurecia en 2019.

L'urgence climatique et la nécessité de l'aborder de façon collective et coordonnée sont, par ailleurs, admises par un nombre croissant d'acteurs – notamment institutionnels –, renforçant la pertinence de la stratégie Michelin 4R ⁽²⁾ déployée par le Groupe en faveur d'une meilleure utilisation des ressources, de la conception des produits jusqu'à leur fin de vie. Cette stratégie mobilise quatre leviers : Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler.

Réduire la consommation de matières premières et les émissions de CO₂ inhérentes à la fabrication de pneumatiques, ainsi que la consommation d'énergie liée à l'usage des véhicules ; Réutiliser nos produits, en proposant des offres de pneus réparables et rechapables qui permettent de prolonger leur durée de vie, en offrant toujours autant de sécurité et de progrès de performances ; Recycler, en innovant pour trouver des solutions encore plus performantes de valorisation des pneus en fin de vie, sous forme de nouveaux produits ou d'énergie ; Renouveler en intégrant des matériaux renouvelables ou issus du recyclage dans des produits à destination du marché pneumatique ou à destination d'autres industries ayant recouru à des produits à très haut contenu technologique.

Sur le domaine des matériaux de haute technologie ⁽³⁾, le Groupe est en mesure de valoriser le savoir-faire et l'expertise exceptionnelle qu'il a accumulés, et qui sont au cœur de la performance de ses pneus, pour des applications dans des secteurs tels que l'aéronautique, l'énergie, les équipements industriels ou encore le médical. En 2018, le Groupe a pris position sur ces marchés rentables et à fort potentiel de croissance avec l'acquisition de Fenner.

À court et moyen termes, Michelin continuera de développer son portefeuille de matériaux composites flexibles et de matériaux durables. Le partenariat annoncé le 15 avril 2020 avec la société Enviro s'inscrit dans cette dynamique en visant le développement d'une technologie de transformation des pneus usagés en matières premières ⁽⁴⁾.

Au cours du premier semestre, le consortium international *Science Based Targets Initiative*, adossé à l'ONU, a par ailleurs validé les cibles du Groupe concernant la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, compatibles avec l'objectif de limiter la hausse de la température mondiale sous 2°C. Cette validation est une reconnaissance supplémentaire de la pertinence des initiatives prises par le Groupe pour effectivement mettre en œuvre sa stratégie "Tout Durable".

Au cours de cette crise, la mobilisation des équipes Michelin s'est exprimée de façon remarquable partout dans le monde, de multiples façons : à travers une présence continue auprès des clients, à travers l'organisation d'un redémarrage rapide de l'activité industrielle, à travers la production massive de masques et de gel, au travers aussi de centaines d'actions de solidarité partout où le Groupe est présent (dons de pneumatiques, d'équipements de protection pour le personnel soignant, etc.).

Cet engagement individuel et collectif des personnes illustre le succès de la stratégie "Tout Durable" de Michelin, dont le déploiement va continuer de se renforcer.

Perspectives

En 2020, après un premier semestre marqué par les effets de la crise sanitaire et notamment les mesures de restriction de circulations associées, la demande mondiale de pneu devrait subir au deuxième semestre les effets de la crise économique consécutive à la pandémie. Les marchés Tourisme camionnette devraient afficher un recul compris entre 15 % et 20 % sur l'année et les marchés Poids lourd une baisse allant de 13 % à 17 %. Les marchés des Activités de spécialités, compte tenu de la relative résilience de certains segments, devraient afficher une baisse comprise entre 13 % et 17 %.

Dans ce scénario marché encore très incertain, Michelin a pour objectif un Résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 1,2 milliard € à parités constantes et un *cash flow* libre structurel ⁽⁵⁾ supérieur à 500 millions €, sauf nouvel effet systémique lié au Covid-19.

Sur la base des tendances observées à ce jour, le Groupe s'attend à retrouver le niveau d'activité de 2019 à partir du deuxième semestre 2022.

(1) Cf. chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019, rubrique "Quatre domaines de croissance" (pages 16 à 25).

(2) Cf. chapitre 4 du Document d'enregistrement universel 2019, point 4.1.4.2 a) "La stratégie Michelin 4R au service d'une économie circulaire" (pages 176 à 178).

(3) Cf. chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019, rubrique "Quatre domaines de croissance" (pages 16 à 25).

(4) Cf. rubrique "Faits marquants" (3.11.2).

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

3.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

Au cours du premier semestre 2020, la demande de pneumatiques a été très fortement pénalisée par la crise sanitaire liée au Covid-19 et les mesures associées de confinement.

En Tourisme et camionnette, la chute de la demande Première monte est la conséquence des arrêts de production des constructeurs suite aux mesures de confinement dans les différentes régions. Le marché Remplacement a connu un effondrement historique, conséquence des restrictions de circulation dans un contexte de pandémie.

En Poids lourd, alors que la demande Première monte avait amorcé un cycle baissier qui était attendu, la crise sanitaire a accentué la chute de la demande. Les marchés de Remplacement ont quant à eux subi de plein fouet la forte baisse de la demande de transport.

Dans ce contexte de crise systémique, les activités de spécialités démontrent une relative résilience en particulier les marchés Miniers, Remplacement Agricole et bandes transporteuses.

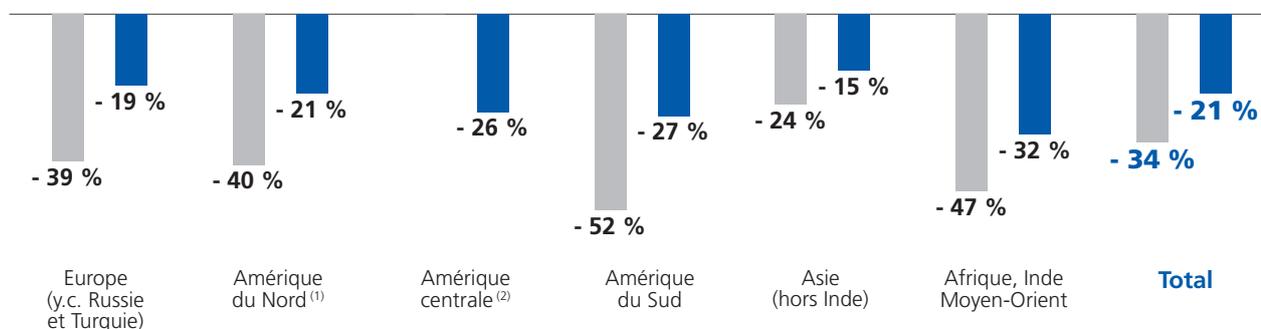
Pour mémoire – Méthodologie : Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens 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 mise à jour postérieurement à leur première publication.

3.1.1 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE

Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, chute de 24 % en unités sur le premier semestre.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE AU PREMIER SEMESTRE 2020 PAR RAPPORT AU PREMIER SEMESTRE 2019

■ Première monte
■ Remplacement



Estimations Michelin.

(1) Pour le marché de la Première monte : États-Unis, Canada et Amérique centrale.

(2) Concerne uniquement le marché du Remplacement.

3.1.1 a) Première monte

En Première monte, la demande mondiale s'effondre de 34 % en nombre de pneus sur le premier semestre 2020, avec une inflexion marquée sur la seconde moitié du mois de mars. Le deuxième trimestre montre ainsi une chute de la demande mondiale de 45 % avec un point bas à - 62 % atteint en avril.

Après un premier trimestre qui voit une demande mondiale en baisse de 22 %, pénalisée par les conséquences de la pandémie Covid-19 en Chine (marché chinois à - 46 %), le second trimestre, avec un recul de 45 %, est quant à lui marqué par la propagation de

la pandémie sur les marchés européens et américains qui provoque les fermetures d'usines constructeurs : la demande baisse de 62 % en Europe (avec un point bas en avril à - 94 %), chute de 70 % en Amérique du Nord (avec un point bas à - 99 % en avril), et s'effondre de 84 % en Amérique du Sud (avec un point bas à - 100 % en avril). Dans le même temps, la demande en Chine confirme sa reprise avec une croissance de 8 %.

Les autres régions (Afrique Inde Moyen-Orient et Asie du Sud-Est) sont également fortement pénalisées par les mesures de confinement prises pour faire face à la pandémie.

**Marchés Tourisme camionnette
Première monte**

(en millions de pneus)

	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	1 ^{er} semestre 2020/2019	2 ^e trimestre 2020/2019	1 ^{er} trimestre 2020/2019
Europe ⁽¹⁾	32,6	53,3	- 39 %	- 62 %	- 15 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	24,5	41,2	- 40 %	- 70 %	- 11 %
Amérique du Sud	3,9	8,2	- 52 %	- 84 %	- 18 %
Asie (hors Inde)	72,2	95,1	- 24 %	- 16 %	- 31 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	8,6	16,3	- 47 %	- 76 %	- 22 %
TOTAL	141,8	214,0	- 34 %	- 45 %	- 22 %

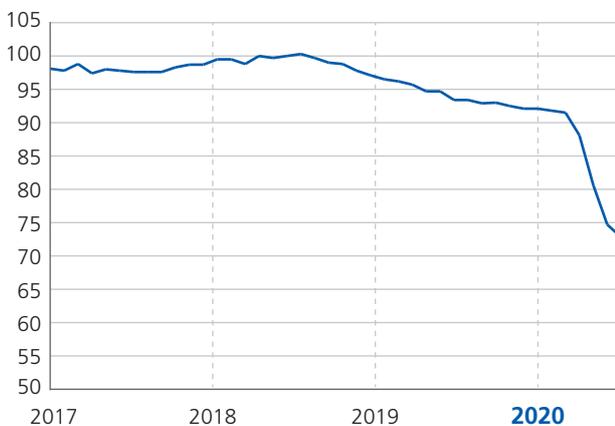
(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Amérique centrale.

Estimations Michelin.

**ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE
TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE**

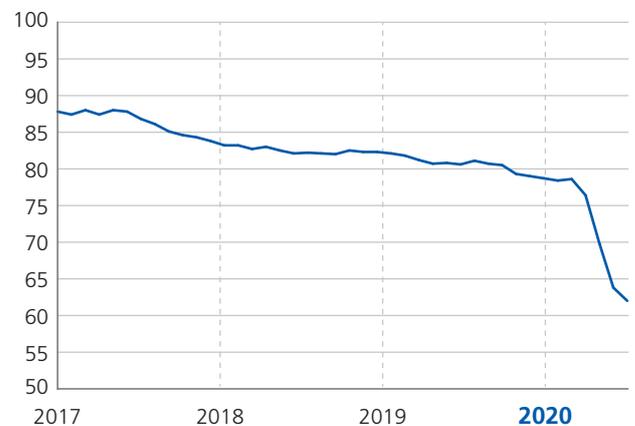
(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

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

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

3.1.1 b) Remplacement

Le marché mondial du Remplacement subit une chute historique de la demande de 21 % sur le premier semestre 2020. Alors que la demande au premier trimestre ne baissait que de 11 % en raison d'un impact de la crise sanitaire limité au marché chinois et certains pays limitrophes, la demande au deuxième trimestre chute de 30 %, pénalisée par les mesures de confinement mises en place en Europe et Amérique du Nord pour faire face à la pandémie.

En Europe, les premières conséquences de la crise sanitaire ont été visibles au mois de mars, avec une demande en chute de 18 %, et le plein impact des mesures de confinement frappe le deuxième trimestre (effondrement de la demande de 30 %). La chute de la demande a été plus prononcée en France, Espagne et Italie, où les mesures de confinement les plus strictes en Europe ont été imposées. Le mois de juin montre clairement une amélioration avec une demande en retrait de 12 %.

En Amérique du Nord, la chute de la demande a été particulièrement marquée en avril et mai, le deuxième trimestre montrant une baisse du marché de 33 %. Dans un contexte économique difficile, le consommateur s'est tourné davantage vers des pneus "entrée de gamme".

En Amérique du Sud, après un premier trimestre épargné par la pandémie (retrait de la demande de 1 %), celle-ci frappe lourdement le marché au deuxième trimestre avec une chute de la demande de 52 %. Le mois de juin ne montre pas de signe de reprise.

En Chine, après un premier trimestre fortement pénalisé par la crise sanitaire (- 31 %), le deuxième trimestre montre un retour à la croissance (+ 3 %). Ce marché continue de bénéficier de l'arrivée en Remplacement du dynamisme du marché Première monte ces dernières années.

En Afrique Inde Moyen-Orient, la demande Remplacement est pénalisée à la fois par la crise sanitaire et l'effondrement des cours du pétrole qui accroît l'instabilité économique de la région.

En Asie du Sud-Est, après un premier trimestre où la demande démontre une certaine résilience dans un contexte pandémique (- 8 %), le deuxième trimestre se trouve plus fortement pénalisé par la crise (- 25 %).

**Marchés Tourisme camionnette
Remplacement**

(en millions de pneus)

	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	1 ^{er} semestre 2020/2019	2 ^e trimestre 2020/2019	1 ^{er} trimestre 2020/2019
Europe ⁽¹⁾	149,2	184,0	- 19 %	- 30 %	- 9 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	102,4	130,3	- 21 %	- 33 %	- 9 %
Amérique centrale	13,0	17,5	- 26 %	- 48 %	- 4 %
Amérique du Sud	22,7	31,1	- 27 %	- 52 %	- 1 %
Asie (hors Inde)	116,7	138,0	- 15 %	- 11 %	- 20 %
Afrique Inde Moyen-Orient	37,3	54,5	- 32 %	- 48 %	- 13 %
TOTAL	441,3	555,3	- 21 %	- 30 %	- 11 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis et Canada.

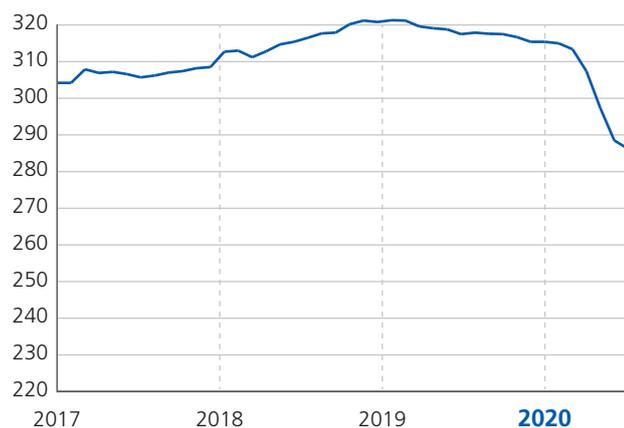
Estimations Michelin.

Par principaux pays européens, les marchés évoluent comme suit sur le premier semestre 2020 avec des variations contrastées dans les zones non euro liées aux flux d'exportations :

Tourisme camionnette Remplacement	Variation 2020/2019
Europe de l'Ouest	- 19 %
▶ dont France	- 22 %
▶ dont Espagne	- 35 %
▶ dont Italie	- 30 %
▶ dont Royaume-Uni	- 25 %
▶ dont Allemagne	- 17 %
▶ dont Pologne	- 24 %
▶ dont Turquie	+ 7 %
Europe orientale	- 18 %
▶ dont Russie	- 21 %

**ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT
TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE**

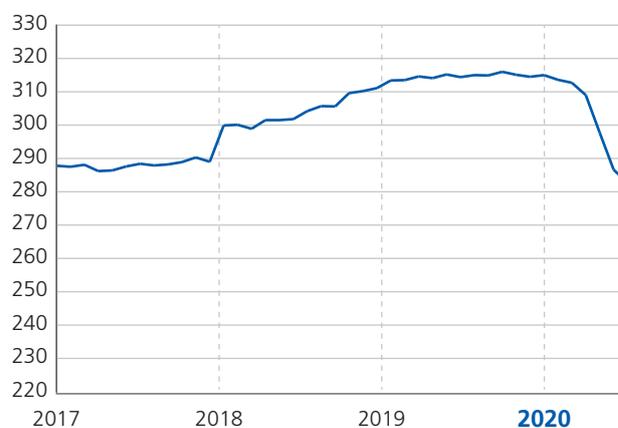
(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

**ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT
TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD**

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



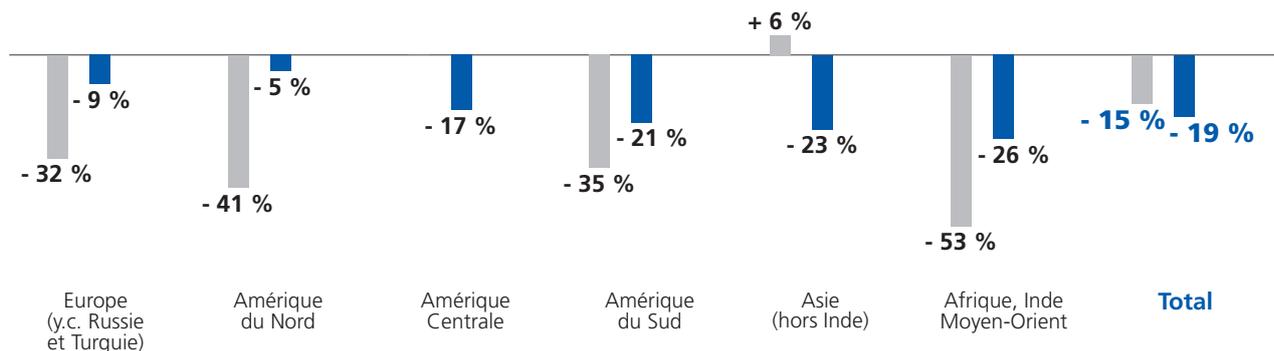
Estimations Michelin.

3.1.2 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD

Pour l'activité **Poids lourd**, le marché, en nombre de pneus neufs, est en recul de 18 % à fin juin 2020, pénalisé par la chute de la demande de fret dans un contexte de crise économique majeure. Le deuxième trimestre est en ligne avec les tendances du premier trimestre.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD AU PREMIER SEMESTRE 2020 PAR RAPPORT AU PREMIER SEMESTRE 2019

■ Première monte
■ Remplacement



Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

3.1.2 a) Première monte

En Première monte, le marché mondial, en nombre de pneus neufs, recule de 15 % à fin juin 2020.

Au premier trimestre (-22 %), le retournement de cycle initié fin 2019 en Europe et Amérique du Nord s'est confirmé, alors que le marché chinois s'effondre (-18 %) sous l'effet de la crise sanitaire.

Le deuxième trimestre (-7 %) voit un très fort rebond de la demande Première monte en Chine (+45 %) alors que les autres régions s'enfoncent dans la crise sanitaire et ses conséquences économiques. Le mois de juin montre des signes de reprise en Europe (-18 %) et dans une moindre mesure en Amérique du Nord (-36 %).

Dans les autres régions, la demande est également fortement pénalisée par la crise sanitaire et ses conséquences économiques, aggravées par l'effondrement des cours du pétrole en Afrique Inde Moyen-Orient.

Marchés Poids lourd* Première monte

(en millions de pneus)

	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	1 ^{er} semestre 2020/2019	2 ^e trimestre 2020/2019	1 ^{er} trimestre 2020/2019
Europe ⁽¹⁾	2,5	3,6	-32 %	-45 %	-19 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	2,2	3,7	-41 %	-60 %	-21 %
Amérique du Sud	0,6	1,0	-35 %	-59 %	-8 %
Asie (hors Inde)	15,2	14,4	+6 %	+31 %	-18 %
Afrique Inde Moyen-Orient	1,5	3,3	-53 %	-59 %	-49 %
TOTAL	22,0	25,9	-15 %	-7 %	-22 %

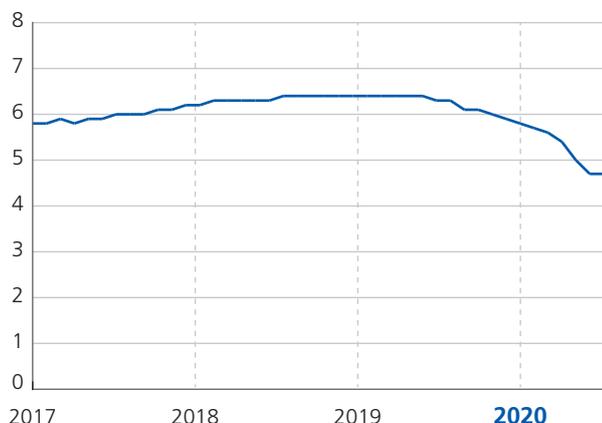
* Radial et bias.

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Amérique centrale.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

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

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

3.1.2 b) Remplacement

En Remplacement, dans un contexte de crise sanitaire historique, le marché mondial affiche une chute de 19 % sur le premier semestre 2020, avec un premier trimestre à - 18 % et un deuxième trimestre à - 20 %.

En Europe, après un premier trimestre relativement épargné par la crise sanitaire, la demande Remplacement plonge sur le deuxième trimestre de 19 %. Les effets de la crise sanitaire sont partiellement atténués par un retour des pneus asiatiques en provenance de pays autres que la Chine (suite aux droits de douane sur les pneus chinois mis en place en mai 2018).

En Amérique du Nord, après un premier trimestre stable (+ 1 %), les impacts de la crise sanitaires sur le deuxième trimestre (demande en baisse de 11 %) sont partiellement atténués par des effets de

base favorables suscités par le fort déstockage de la distribution en 2019 après des achats massifs fin 2018 en anticipation de droits de douane.

En Amérique du Sud, après un premier trimestre relativement épargné par la crise sanitaire (- 6 %), la demande Remplacement s'effondre sur la deuxième moitié du semestre (- 35 %).

En Afrique Inde Moyen-Orient, la demande Remplacement chute de 26 % sur la période, avec une tendance constante sur les six premiers mois.

En Asie du Sud-Est, la demande chute de 18 %. Après un premier trimestre à - 11 %, le recul du marché s'accroît sur le deuxième trimestre (- 26 %), avec la propagation de la pandémie dans la région.

Marchés Poids lourd* Remplacement (en millions de pneus)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	1 ^{er} semestre 2020/2019	2 ^e trimestre 2020/2019	1 ^{er} trimestre 2020/2019
Europe ⁽¹⁾	10,3	11,3	- 9 %	- 19 %	+ 2 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	9,0	9,5	- 5 %	- 11 %	+ 1 %
Amérique centrale	2,4	2,9	- 17 %	- 34 %	+ 1 %
Amérique du Sud	4,9	6,2	- 21 %	- 35 %	- 6 %
Asie (hors Inde)	27,6	35,8	- 23 %	- 16 %	- 29 %
Afrique Inde Moyen-Orient	11,8	16,0	- 26 %	- 27 %	- 25 %
TOTAL	66,0	81,6	- 19 %	- 20 %	- 18 %

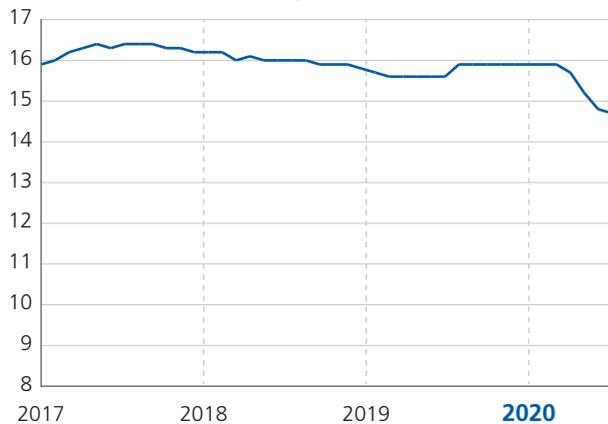
* Radial et bias.

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis et Canada.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOUR EN EUROPE

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOUR EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

3.1.3 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

Mines : le marché des pneumatiques pour les mines reflète l'activité des compagnies minières, généralement bien orientée sur le semestre, tandis que les segments de pneumatiques Carrières et Mines Souterraines se rétractent en ligne avec la conjoncture économique. Le marché de bandes transporteuses pour le secteur minier affiche des tendances contrastées selon les zones géographiques. L'activité minière reste bien orientée en Australie, tandis qu'en Amérique du Nord certaines mines de charbon sont fermées et le ralentissement conjoncturel pénalise les clients industriels.

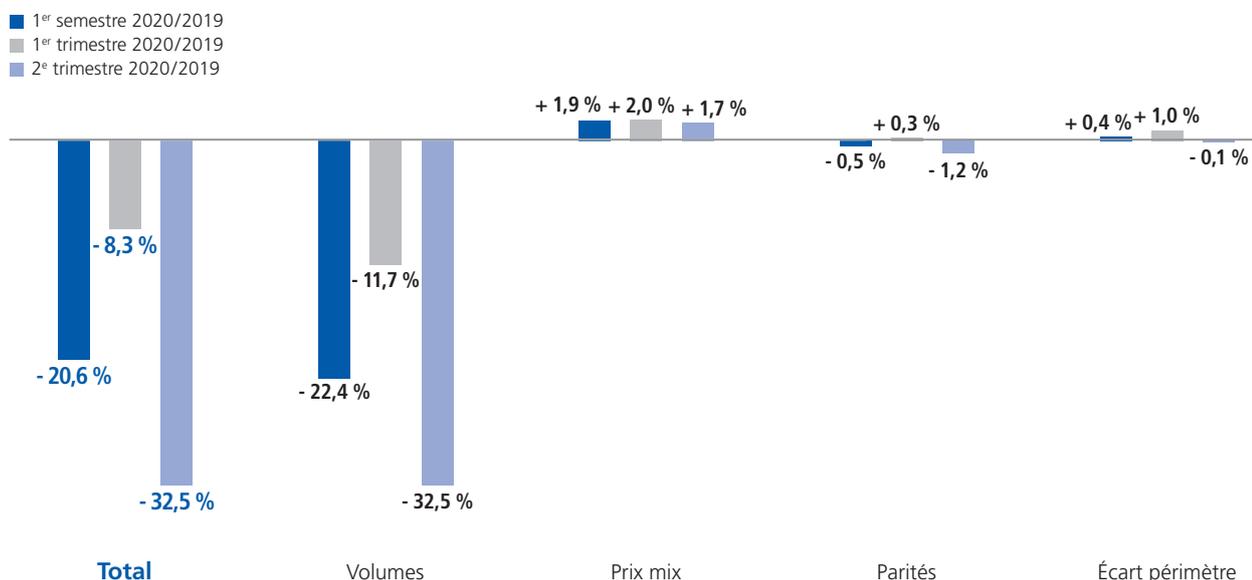
Agricole et construction : le retrait du marché agricole sur le premier semestre masque un rebond en mai et juin au remplacement. Les segments Construction, plus sensibles au ralentissement économique, sont en fort retrait.

Deux-roues : la crise Covid-19 et les confinements ont pesé sur la mobilité tant sur le segment Loisir que sur le segment *Commuting*, notamment en Europe et au Brésil. Avec la reprise progressive de la mobilité, le marché des pneus Deux-roues rebondit, bénéficiant de son statut d'alternative plus sûre face aux transports en commun.

Avion : le marché des pneumatiques pour avions commerciaux connaît un effondrement dans le contexte de la crise sanitaire et des confinements décidés par les gouvernements, avec un plus bas de l'ordre de - 75 % en Avril s'agissant du nombre d'atterrissages mondiaux pour les segments Commercial et Régional.

3.2 ÉVOLUTION DES VENTES

3.2.1 ANALYSE DES VENTES



Estimations Michelin.

Sur les six premiers mois de l'année 2020, les **ventes** ressortent à 9 357 millions €, en baisse de 20,6 % par rapport à la même période de 2019, sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ des volumes en fort retrait (- 22,4 %) dans un contexte d'effondrement global de la demande à la suite de la crise sanitaire liée au Covid-19, notamment en Tourisme camionnette et Poids lourd, les Activités de spécialités – et notamment de *Surface Mining* et Agricole remplacement – ayant démontré leur résilience au cours de ce semestre ;
- ▶ un effet prix-mix positif de 1,9 % (+ 2,0 % sur le premier trimestre, + 1,7 % sur le deuxième trimestre) : l'effet prix (+ 30 millions €) résulte d'une politique de gestion des prix toujours rigoureuse dans un environnement de baisse des cours des matières premières et de forte volatilité des parités monétaires ; l'effet mix (+ 187 millions €) reflète le succès continu de la stratégie premium de la marque MICHELIN, la résilience des activités minières, ainsi que le ralentissement plus marqué des activités de Première monte que des activités de Remplacement ;

- ▶ l'impact négatif des parités monétaires (- 0,5 %) résulte principalement de l'effondrement des devises de pays très touchés par la crise sanitaire dont le Brésil, l'Argentine et la Turquie ; le renforcement de l'USD sur le semestre n'ayant pas suffi à compenser la baisse des autres devises ;
- ▶ un écart de périmètre favorable (+ 0,4 %) qui reflète les acquisitions de Multistrada et Masternaut réalisées respectivement les 6 mars et 22 mai 2019. L'effet positif de ces acquisitions est partiellement compensé sur le semestre par la cession de BookaTable réalisée en décembre 2019.

Les ventes liées aux services et solutions développées autour du pneu s'élèvent à 485 millions € sur le premier semestre 2020 contre 627 millions € à fin juin 2019, pénalisées par les effets de la crise et les fermetures de nombreux centres de services pendant les périodes de confinement. Cette baisse masque par ailleurs la résilience des activités de services aux flottes et de télématique.

(en millions € et en %)

	1 ^{er} semestre 2020	2 ^e trimestre 2020	1 ^{er} trimestre 2020
VENTES	9 357	4 030	5 327
Variation par rapport à la même période de 2019	(2 424)	(1 942)	(482)
Volumes	(2 635)	(1 958)	(677)
Prix mix	+ 217	+ 100	+ 117
Parités	(57)	(76)	+ 19
Écart périmètre	+ 51	(8)	+ 59
Variation par rapport à la même période de 2019	- 20,6 %	- 32,5 %	- 8,3 %
Volumes	- 22,4 %	- 32,5 %	- 11,7 %
Prix mix	+ 1,9 %	+ 1,7 %	+ 2,0 %
Parités	- 0,5 %	- 1,2 %	+ 0,3 %
Écart périmètre	+ 0,4 %	- 0,1 %	+ 1,0 %

3.2.2 ÉVOLUTION DES VENTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

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

- ▶ Automobile et distribution associée ;
- ▶ Transport routier et distribution associée ;
- ▶ Activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités comprennent les activités pneumatiques Miniers, Hors-route, Deux-roues et Avion, ainsi que les activités Bandes Transporteuses et les Matériaux de Haute Technologie.

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

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	2 ^e trimestre 2020	1 ^{er} trimestre 2020
GROUPE	9 357	4 030	5 327
Automobile et distribution associée	4 394	1 797	2 597
Transport routier et distribution associée	2 411	1 051	1 360
Activités de spécialités et distribution associée	2 552	1 182	1 370
Variation par rapport à la même période de 2019	- 20,6 %	- 32,5 %	- 8,3 %
Automobile et distribution associée	- 22,3 %	- 37,4 %	- 6,9 %
Transport routier et distribution associée	- 23,3 %	- 34,1 %	- 12,3 %
Activités de spécialités et distribution associée	- 14,3 %	- 21,6 %	- 6,9 %

3.2.2 a) Automobile et distribution associée – Analyse des ventes

Le secteur Automobile et distribution associée affiche une baisse de volumes de 24,3 % au premier semestre en ligne avec les marchés, dans un contexte de très fort recul de la demande à la suite des mesures de confinement décidées par la plupart des gouvernements.

En **Première monte**, le Groupe renforce ses positions partout dans le monde au cours du semestre, malgré un géo-mix défavorable, en s'appuyant notamment sur son leadership technologique et la puissance de sa marque. Le Groupe bénéficie également de l'expansion du segment des véhicules électriques.

En **Remplacement**, le Groupe continue de développer sa part de marché sur les segments porteurs des pneus de grandes dimensions (18 pouces et plus) et reste leader sur le segment *All Season*, avec sa gamme MICHELIN Cross Climate dans les régions où elle est commercialisée. La tendance au déstockage progressif observée dans la distribution depuis quelques années se poursuit par ailleurs.

En **Amérique du Nord**, le segment "premium" est, comme lors de chaque crise économique, davantage pénalisé que les segments "intermédiaire" et "entrée de gamme" sur lesquels la gamme UNIROYAL, lancée au premier semestre 2019, rencontre un grand succès. Ce phénomène habituellement temporaire devrait s'annuler lors de la sortie de crise, le poids de chaque segment étant relativement stable sur longue période.

En **Europe**, le Groupe a été pénalisé par un géo-mix négatif de par sa forte exposition aux pays d'Europe du Sud, où les mesures de confinement ont été plus strictes que dans les pays d'Europe du Nord. Depuis la fin du confinement, l'Europe du Sud retrouve toutefois une dynamique encourageante.

En **Asie (hors Inde)**, et particulièrement en Chine, le Groupe a tiré avantage du dynamisme de la sortie de crise et de la refonte de son accès au marché réalisée en 2018 et 2019 pour renforcer ses positions au cours du semestre.

En **Amérique du Sud**, l'activité a été fortement pénalisée par la crise sanitaire, mais aussi par la mise en place de quotas d'importations en Argentine. Sur le semestre, le Groupe a développé son accès au marché à travers le canal du *e-retail* dans un contexte où les ventes par les canaux traditionnels de distribution ont été très pénalisées.

En **Afrique Inde Moyen-Orient**, malgré les difficultés liées à la crise sanitaire et à la chute des prix du pétrole, le Groupe maintient ses positions.

L'activité de **Michelin Expériences**, réalisée principalement sur les secteurs de la gastronomie, de l'hôtellerie et des voyages, a été particulièrement affectée par les mesures de confinement et de fermetures des frontières prises au cours du premier semestre. Dans ce contexte, les projets visant notamment à digitaliser l'offre de services ont été poursuivis pendant la crise.

Au total, les ventes du secteur opérationnel Automobile et distribution associée s'élevaient à fin juin 2020 à 4 394 millions €, contre 5 658 millions € au premier semestre 2019, soit une baisse de 22,3 %. Dans un contexte d'effondrement des volumes (- 24,3 %), l'effet prix-mix est positif sur le semestre, tiré par les gains de part de marché en 18 pouces et plus, par un pilotage rigoureux des prix malgré la forte volatilité des matières premières et des taux de change, et par un mix favorable entre les activités Première monte et Remplacement. L'effet périmètre, légèrement positif sur le semestre, résulte de l'acquisition de Multistrada, pneumaticien indonésien, le 6 mars 2019.

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

Le secteur Transport routier et distribution associée affiche des volumes en baisse de 24,7 % au premier semestre, pénalisés notamment par un géo-mix négatif.

En **Première monte**, dans des marchés en fort recul, les positions du Groupe ont été fortement pénalisées au premier trimestre par le retournement du cycle amorcé fin 2019 en Amérique du Nord et amplifié par la crise sanitaire, par un géo-mix défavorable au deuxième trimestre dû à un rebond très franc de la demande en Chine, ainsi qu'à une forte exposition au pays d'Europe du Sud.

En **Remplacement**, la demande de pneus neufs a été fortement affectée par le ralentissement de l'activité économique partout dans le monde. La tendance au déstockage progressif observée dans la distribution depuis quelques années se poursuit. Dans ce contexte, le Groupe continue de donner la priorité à ses offres à valeur ajoutée,

portées par la marque MICHELIN et le rechapage. La résilience des offres de Services & Solutions a par ailleurs permis d'atténuer une partie des effets du ralentissement de la demande de pneumatiques.

Au total, les ventes du secteur opérationnel Transport routier et distribution associée s'élèvent à 2 411 millions €, en baisse de 23,3 % par rapport à 3 144 millions € pour la même période en 2019. Cette baisse résulte d'abord d'un fort effet volume négatif (- 24,7 %), qui n'a été que partiellement compensé par un prix-mix positif sur le semestre, tiré par une politique de prix toujours rigoureuse et par un ralentissement de l'activité Première monte plus fort que celui de l'activité Remplacement.

3.2.2 c) Activités de spécialités – Analyse des ventes

Mines : sur le premier semestre, la fermeture temporaire du site de production de Vitoria pour raison sanitaire a contraint le Groupe dans sa capacité à livrer les commandes qui lui ont été passées en *Surface Mining*. Malgré ces quelques difficultés de *supply chain*, résolues à fin juin, le Groupe a continué à gagner des parts de marché sur ce segment.

Les activités de Bandes Transporteuses de Fenner ont globalement démontré une bonne résilience au cours du semestre, permise notamment par une activité soutenue en Australie.

Agricole et Construction : l'activité Agricole remplacement a été relativement résiliente au cours du semestre, compensant une partie de la baisse des volumes vendus sur les segments Construction et l'ensemble de la Première monte, dont le retournement de cycle amorcé fin 2019 a été amplifié par la crise sanitaire. Malgré le contexte de crise, des synergies de ventes croisées entre Camso et Michelin se réalisent.

Deux-roues : dans un marché qui se rétracte en Europe et au Brésil sous l'effet Covid-19, le recul des ventes enregistre la résistance des parts de marché, la fermeté des prix et le mix favorable lié à la moindre baisse de l'activité Loisir.

Avion : les ventes s'effondrent sur le semestre du fait de l'arrêt du transport aérien commercial. Les scénarios de reprise sur ce segment restent incertains.

Au total, les ventes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 2 552 millions €, à comparer à 2 979 millions € à fin juin 2019, soit une baisse de 14,3 %. Cette baisse résulte d'abord d'un effet volume négatif (- 15,0 %), pénalisé avant tout par les activités Construction et la Première monte en général, qui n'a été que partiellement compensé par un prix-mix positif tiré par la résilience des activités *Surface Mining* et Agricole au remplacement, ainsi que par une politique de prix toujours rigoureuse.

3.2.3 PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes du Groupe s'établissent en baisse de 20,6 % à taux de change courant. Cette diminution inclut un impact légèrement négatif de change de 57 millions €, lié principalement à l'effondrement des devises de pays très touchés par la crise sanitaire dont le Brésil, l'Argentine et la Turquie.

Cours moyen	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
Euro/USD	1,102	1,130	- 2,5 %
Euro/CAD	1,502	1,508	- 0,4 %
Euro/MXN	23,570	21,660	+ 8,8 %
Euro/BRL	5,325	4,342	+ 22,6 %
Euro/GBP	0,874	0,873	+ 0,1 %
Euro/JPY	119,259	124,316	- 4,1 %
Euro/CNY	7,751	7,666	+ 1,1 %
Euro/THB	34,824	35,751	- 2,6 %
Euro/RUB	76,110	73,780	+ 3,2 %
Euro/AUD	1,675	1,601	+ 4,6 %
Euro/ZAR	18,127	16,042	+ 13,0 %
Euro/ARS	70,741	46,574	+ 51,9 %
Euro/TRY	7,110	6,338	+ 12,2 %
Euro/CLP	893,812	763,106	+ 17,1 %
Euro/SEK	10,662	10,507	+ 1,5 %
Euro/TWD	33,071	35,001	- 5,5 %
Euro/COP	4 036,890	3 599,240	+ 12,2 %

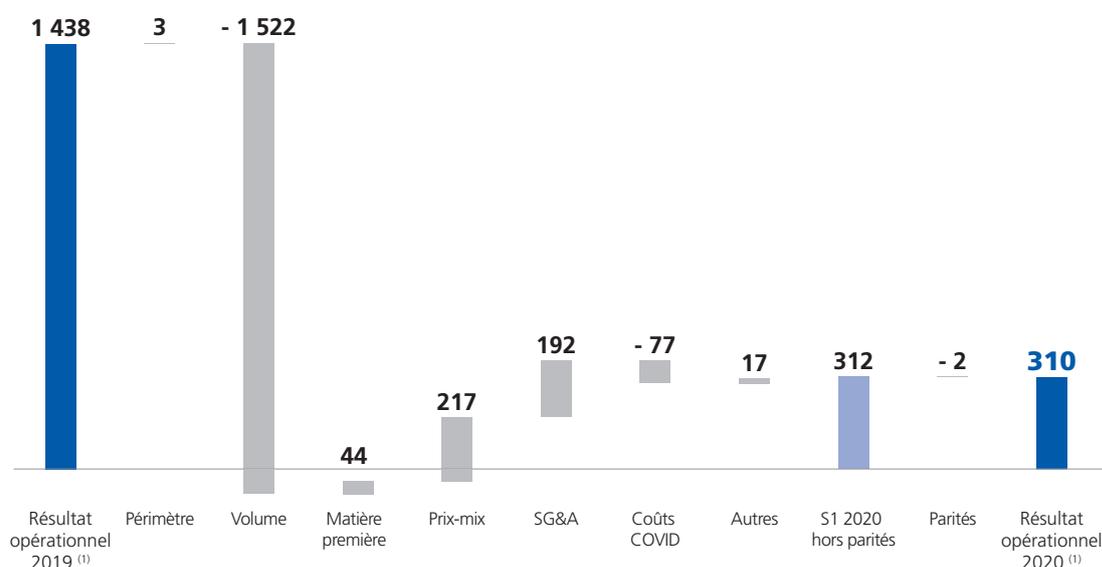
La répartition des ventes par devises, sur le premier semestre 2020, est la suivante :

Devise	% des ventes
USD	37 %
EUR	31 %
CNY	6 %
AUD	3 %
GBP	3 %
BRL	3 %
CAD	3 %
RUB	2 %
JPY	1 %
MXN	1 %
CLP	1 %
THB	1 %
TRY	1 %
SEK	1 %
TWD	0,6 %
ZAR	0,4 %
ARS	0,4 %
COP	0,2 %
Autre	4,4 %
TOTAL	100 %

3.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions €, sauf données par action)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	1 ^{er} semestre 2020/2019	1 ^{er} semestre 2020 (en % des ventes)	1 ^{er} semestre 2019 (en % des ventes)
Ventes	9 357	11 781	- 20,6 %		
Coût des ventes	(7 087)	(8 260)	- 14,2 %	75,7 %	70,1 %
Marge brute	2 270	3 521	- 35,5 %	24,3 %	29,9 %
Frais commerciaux	(577)	(667)	- 13,5 %	6,2 %	5,7 %
Frais de recherche et développement	(311)	(333)	- 6,6 %	3,3 %	2,8 %
Frais administratifs et généraux	(972)	(1 059)	- 8,2 %	10,4 %	9,0 %
Autres produits et charges opérationnels des secteurs	(100)	(24)	+ 316,7 %	1,1 %	0,2 %
Résultat opérationnel des secteurs	310	1 438	- 78,4 %	3,3 %	12,2 %
Autres produits et charges opérationnels	(133)	(97)	+ 37,1 %	1,4 %	0,8 %
Résultat opérationnel	177	1 341	- 86,8 %	1,9 %	11,4 %
Coût de l'endettement net	(160)	(187)	- 14,4 %	1,7 %	1,6 %
Autres produits et charges financiers	(3)	2	- 250,0 %	0,0 %	0,0 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(28)	(49)	- 42,9 %	0,3 %	0,4 %
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(44)	6	- 833,3 %	0,5 %	0,1 %
Résultat avant impôts	(58)	1 113	- 105,2 %	- 0,6 %	9,4 %
Impôts sur le résultat	(79)	(269)	- 70,6 %	0,8 %	2,3 %
RÉSULTAT NET	(137)	844	- 116,2 %	- 1,5 %	7,2 %
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	(134)	858	- 115,6 %	- 1,4 %	7,3 %
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(3)	(14)	- 78,6 %		
Résultat par action (en €)					
▶ De base	(0,75)	4,74	- 115,8 %		
▶ Dilué	(0,75)	4,72	- 115,9 %		

3.3.1 ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

(2) Mix = mix produits, marques, clients, géographique, OE / RT, activités.

Au 30 juin 2020, le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 310 millions €, soit 3,3 % des ventes, contre 1 438 millions € et 12,2 % au premier semestre 2019.

Le résultat opérationnel des secteurs enregistre les effets suivants :

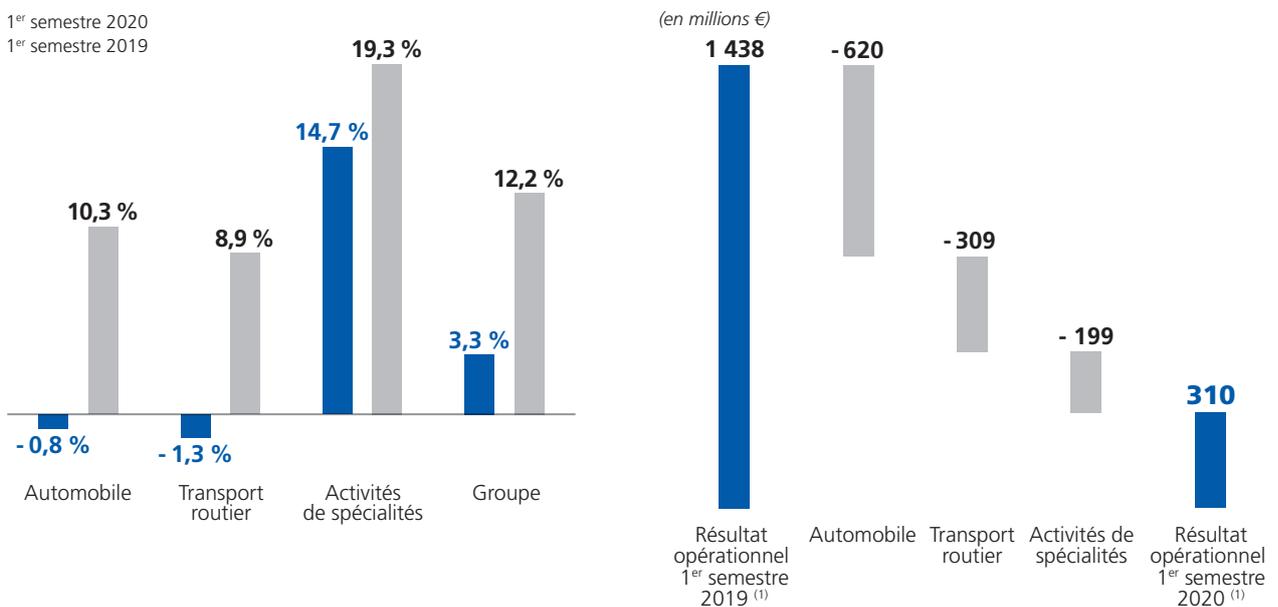
- ▶ un fort effet volume défavorable de 1 522 millions € reflétant l'effondrement de la demande mondiale à la suite de la crise sanitaire liée au Covid-19, dont - 752 millions € de sous-absorption de frais fixe et de sous-performance industrielle, partiellement compensée par les mesures d'accompagnement du chômage partiel à hauteur de 124 millions € ;
- ▶ un effet prix-mix favorable de 217 millions € qui reflète une gestion rigoureuse des prix dans un contexte de baisse des cours des matières premières et de forte volatilité des taux de change, ainsi qu'un effet mix favorable, soutenu en Tourisme camionnette par la croissance continue des ventes de pneus de 18 pouces et plus, par la résilience des Activités de spécialités, ainsi que par le ralentissement globalement plus marqué des activités de Première monte que de Remplacement ;
- ▶ un effet matière première favorable de 44 millions €, traduisant la baisse du coût des matières consommées au premier semestre ;
- ▶ une évolution favorable des SG&A de 192 millions € par rapport à la même période l'an passé, intégrant l'effet des réductions de coûts annoncées le 29 avril et environ 16 millions € d'indemnités de chômage partiel. Les coûts d'achats et de production de masques et de gel hydroalcoolique directement liés à la crise sanitaire pour 77 millions € annulent une partie des économies réalisées ;
- ▶ d'autres effets légèrement favorables de 17 millions €, intégrant des amortissements légèrement supérieurs à ceux du premier semestre 2019, plus que compensés par d'autres effets favorables ;
- ▶ un effet périmètre légèrement favorable de 3 millions €, principalement lié à la consolidation de Multistrada et Masternaut, ainsi qu'à la déconsolidation de BookaTable ;
- ▶ un effet légèrement défavorable des parités de 2 millions € sous l'effet de la dépréciation des devises de pays très touchés par la crise sanitaire dont le Brésil, l'Argentine et la Turquie, partiellement compensé par le renforcement de l'USD sur le premier semestre.

3.3.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS PAR SEGMENT DE REPORTING

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Automobile et distribution associée		
Ventes	4 394	5 658
Résultat opérationnel du secteur	(35)	585
Marge opérationnelle du secteur	(0,8 %)	10,3 %
Transport routier et distribution associée		
Ventes	2 411	3 144
Résultat opérationnel du secteur	(30)	279
Marge opérationnelle du secteur	(1,3 %)	8,9 %
Activités de spécialités et distribution associée		
Ventes	2 552	2 979
Résultat opérationnel du secteur	375	574
Marge opérationnelle du secteur	14,7 %	19,3 %
Groupe		
Ventes	9 357	11 781
Résultat opérationnel des secteurs	310	1 438
Marge opérationnelle des secteurs	3,3 %	12,2 %

3.3.2 a) Marge opérationnelle par secteur

■ 1^{er} semestre 2020
■ 1^{er} semestre 2019



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

3.3.2 b) Automobile et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Automobile et distribution associée (en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	1 ^{er} semestre 2020/2019	1 ^{er} semestre 2020 (en % du total Groupe)	1 ^{er} semestre 2019 (en % du total Groupe)
Ventes	4 394	5 658	- 22,3 %	47 %	48 %
Variation des volumes	- 24,3 %				
Résultat opérationnel du secteur	(35)	585	- 106,0 %	(11 %)	41 %
Marge opérationnelle du secteur	(0,8 %)	10,3 %	- 11,1 pt		

Le résultat opérationnel du secteur s'est établi à - 35 millions € soit - 0,8 % des ventes, contre 585 millions € et 10,3 % en 2019.

Cette chute du résultat opérationnel du secteur est liée principalement au fort recul des volumes (- 24 %) en ligne avec la baisse des marchés Tourisme camionnette, impliquant également une sous-absorption

des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets sont en partie atténués par un effet prix-mix positif reflétant un pilotage prix rigoureux et la part croissante des pneus 18 pouces et plus dans les ventes du Groupe.

3.3.2 c) Transport routier et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Transport routier et distribution associée (en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	1 ^{er} semestre 2020/2019	1 ^{er} semestre 2020 (en % du total Groupe)	1 ^{er} semestre 2019 (en % du total Groupe)
Ventes	2 411	3 144	- 23,3 %	26 %	27 %
Variation des volumes	- 24,7 %				
Résultat opérationnel du secteur	(30)	279	- 110,8 %	- 10 %	19 %
Marge opérationnelle du secteur	(1,3 %)	8,9 %	- 10,2 pt		

Le résultat opérationnel du secteur s'élève à - 30 millions €, représentant - 1,3 % des ventes, à comparer à 279 millions € et 8,9 % des ventes au premier semestre 2019. La chute de la demande mondiale assortie, dans une moindre mesure, à un géo mix défavorable et une politique de sélectivité, ont entraîné un fort retrait des volumes (- 25 %) impliquant également une sous-absorption des frais fixes,

ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets ont été en partie atténués par la résilience relative des activités de services et solutions ainsi qu'un effet prix mix positif robuste reflétant la politique de sélectivité du Groupe en privilégiant les segments de marché créateurs de valeur.

3.3.2 d) Activités de spécialités et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Activités de spécialités et distribution associée (en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	1 ^{er} semestre 2020/2019	1 ^{er} semestre 2020 (en % du total Groupe)	1 ^{er} semestre 2019 (en % du total Groupe)
Ventes	2 552	2 979	- 14,3 %	27 %	25 %
Variation des volumes	- 15,0 %				
Résultat opérationnel du secteur	375	574	- 34,7 %	121 %	40 %
Marge opérationnelle du secteur	14,7 %	19,3 %	- 4,6 pt		

Le résultat opérationnel du secteur atteint 375 millions € soit 14,7 % des ventes, contre 574 millions € et 19,3 % au premier semestre 2019.

Avec un recul des volumes de 15 %, les Activités de spécialités ont globalement montré une plus forte résilience dans la crise que les activités Automobile ou Transport routier. Les ventes de pneus pour mines de surface, de pneus agricoles de remplacement et de bandes

transporteuses sont celles qui ont le mieux résisté dans la crise. Ce fort retrait des volumes a également entraîné une sous-absorption des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Le segment bénéficie aussi d'un effet prix mix positif reflétant un pilotage prix rigoureux.

3.3.3 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

3.3.3 a) Matières premières

Le coût des **matières premières** consommées incorporés dans le coût des ventes est estimé à 1,82 milliard € au premiers semestre 2020 contre 2,54 milliards € au premier semestre 2019.

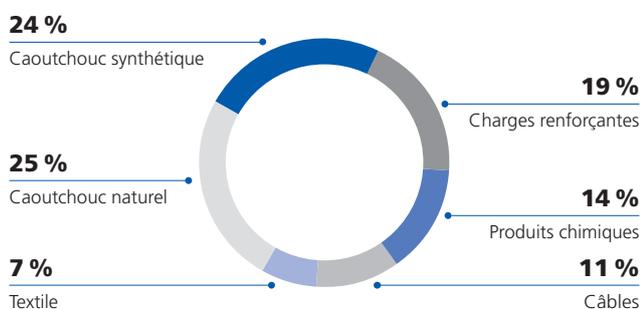
Ce coût est lié :

- ▶ au prix et au mix des achats de matières premières ;
- ▶ aux volumes de production et de ventes ;
- ▶ à la valorisation des stocks (matières premières, 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 (i) à l'effet de conversion en devise de consolidation des coûts d'achat comptabilisés en devise locale des sociétés consommatrices et (ii) une variation résiduelle non suivie, résultant pour les sociétés consommatrices de l'effet de change entre leur devise locale et la devise d'achat de leurs matières premières.

Pour le premier semestre 2020, le coût des matières premières dans les ventes intègre 44 millions € de baisse des prix, y compris l'effet de change résiduel.

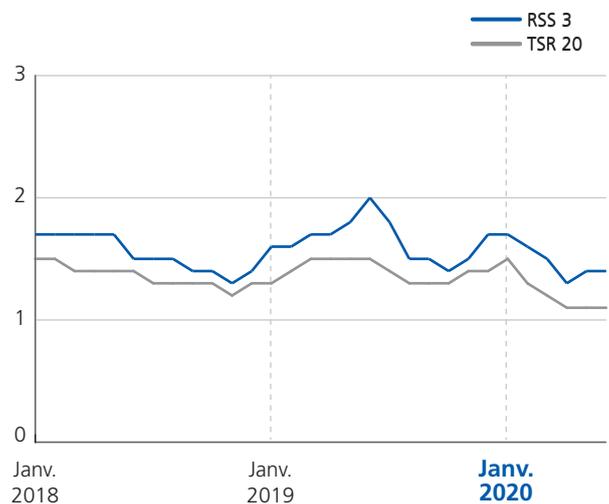
Les cours du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage respectif de cinq à six mois pour le premier et de l'ordre de trois mois pour le second.

RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES AU PREMIER SEMESTRE 2020

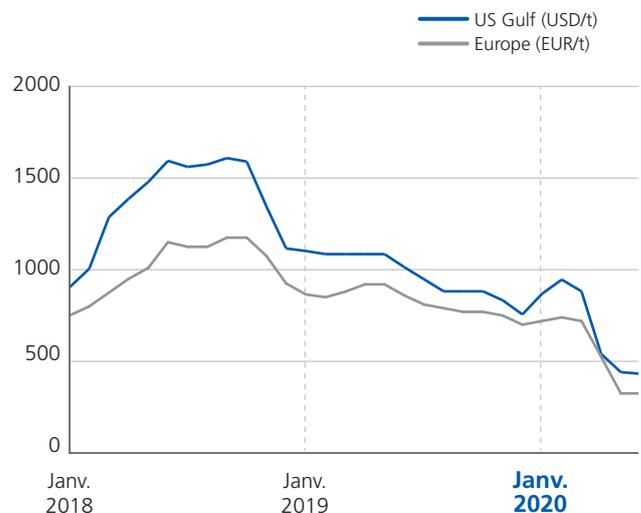


ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



3.3.3 b) Frais de personnel et effectifs

(en millions € et en nombre de personnes)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
Total des frais de personnel	2 954	3 270	- 9,7 %
En % des ventes	31,6 %	27,8 %	+ 3,8 pt
Effectif inscrit au 30 juin	124 000	125 400	- 1,1 %
Effectif au 30 juin, en équivalents temps plein	118 400	119 300	- 0,8 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	119 900	114 000	+ 5,2 %

En pourcentage des ventes, les **frais de personnel** à 2 954 millions € représentent 31,6 % au premier semestre 2020, en baisse de 316 millions € par rapport au premier semestre 2019. Cette variation intègre l'effet des mesures d'indemnisation du chômage partiel dont le Groupe a bénéficié sur le semestre et qui s'élèvent à environ 140 millions €. En pourcentage des ventes, la hausse des frais de personnel s'explique par la forte baisse de l'activité sur les six premiers mois de l'année.

À fin juin 2020, 2 946 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 8 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. 3.3.3 i). À fin juin 2019, 3 254 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 16 millions € en autres produits et charges opérationnels.

3.3.3 c) Dotations aux amortissements

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
Dotations aux amortissements	927	903	+ 2,7 %
En % des ventes	9,9 %	7,7 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en légère hausse de 24 millions € sur le premier semestre 2020, à 927 millions €.

À fin juin 2020, 882 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 45 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. 3.3.3 i).

3.3.3 d) Frais de transport

Les **frais de transport** et logistique s'élèvent à 490 millions €, soit 5,2 % des ventes, en baisse de 117 millions € par rapport au premier semestre 2019. Cette baisse résulte principalement de la forte baisse d'activité. En pourcentage des ventes, les frais de transport sont en effet relativement stables d'un semestre à l'autre.

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
Frais de transport	490	607	- 19,3 %
En % des ventes	5,2 %	5,1 %	

3.3.3 e) Frais commerciaux

Les **frais commerciaux** représentent 6,2 % des ventes au premier semestre 2020, contre 5,7 % pour la même période en 2019. En valeur, ils sont en baisse de 90 millions €, traduisant la réduction de coûts annoncée le 29 avril.

3.3.3 f) Frais de recherche et développement

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 311 millions €, en diminution de seulement 22 millions € par rapport au premier semestre 2019, traduisant la volonté du Groupe de maintenir son leadership technologique. En pourcentage des ventes, les frais de R&D sont en hausse de 0,5 point par rapport au premier semestre 2019.

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
Frais de recherche et développement	311	333	- 6,6 %
En % des ventes	3,3 %	2,8 %	

3.3.3 g) Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 972 millions €, diminuent de 87 millions € par rapport au premier semestre 2019, traduisant la réduction de coûts annoncée le 29 avril. La hausse de 1,4 point en pourcentage des ventes, à 10,4 % à fin juin 2020, reflète toutefois la proportion relativement forte de frais fixes associés à ces fonctions. Le Groupe poursuit par ailleurs ses efforts de compétitivité en maintenant les chantiers de simplification lancés avant le déclenchement de la crise sanitaire.

3.3.3 h) Autres produits et charges opérationnels des secteurs

Les autres produits et charges opérationnels des secteurs enregistrent une charge de 100 millions € au premier semestre 2020, contre une charge de 24 millions € pour la même période en 2019. La hausse de 76 millions € s'explique principalement par l'acquisition et la production de masques et de gel hydroalcoolique dans un contexte de crise sanitaire pour un montant de 77 millions €.

3.3.3 i) Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels enregistrent une charge de 133 millions € à fin juin 2020, contre une charge de 97 millions € à fin juin 2019. L'accroissement de 36 millions € s'explique principalement par la perte de valeur du goodwill de l'UGT de Tablet enregistrée sur le premier semestre 2020 pour un montant de 39 millions € (cf. note 4.1 des états financiers consolidés intermédiaires condensés).

3.3.3 j) Coût de l'endettement net

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
Coût de l'endettement net	160	187	- 27

À 160 millions €, le coût de l'endettement net diminue de 27 millions € par rapport au premier semestre 2019. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- ▶ une diminution de 24 millions € de la charge nette d'intérêt sous les effets suivants :
 - effet volume défavorable de 5 millions €, le niveau moyen de la dette brute passant de 7 347 millions € au premier semestre 2019 à 7 555 millions € au premier semestre 2020,

- effet taux favorable de 32 millions €, le taux d'intérêt brut moyen de la dette passant de 4,2 % au premier semestre 2019 à 3,4 % au premier semestre 2020,
- d'autres effets défavorables pour 3 millions € ;
- ▶ une évolution favorable de 1 million € des résultats sur dérivés de taux, en raison notamment de la baisse des taux d'intérêt ;
- ▶ des variations globalement favorables d'autres éléments pour 2 millions €.

3.3.3 k) Autres produits et charges financiers

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
Autres produits et charges financiers	(3)	2	- 5

Les autres produits et charges financiers correspondent à une charge de 3 millions € à fin juin 2020. La dégradation de 5 millions € par rapport au premier semestre 2019 provient essentiellement d'une réévaluation défavorable des dérivés de change cette année.

3.3.3 l) Impôts sur le résultat

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
Résultat avant impôts	(58)	1 113	- 1 171
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(79)	(269)	- 190
Impôts courants	(77)	(253)	- 176
Retenues à la source	(18)	(28)	- 10
Impôts différés	16	12	+ 4

La charge d'impôts s'élève à 79 millions € à fin juin 2020, en baisse de 190 millions € par rapport à la même période en 2019. Cette évolution résulte de la très forte baisse du résultat avant impôt. Les 77 millions € d'impôts courants comptabilisés au 1^{er} semestre 2020 correspondent notamment à la charge due par les sociétés bénéficiaires du Groupe.

3.3.3 m) Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
Résultat net	(137)	844	- 981
En % des ventes	- 1,5 %	7,2 %	- 8,7 pt
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	(134)	858	- 992
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(3)	(14)	
Résultat par action (en €)			
▶ De base	(0,75)	4,74	- 5,49
▶ Dilué	(0,75)	4,72	- 5,47

Le **résultat net** traduit une perte de 137 millions € (1,5 % des ventes), contre un bénéfice de 844 millions € publié au premier semestre 2019. Les principaux éléments justifiant la diminution de 981 millions € sont les suivants :

▶ éléments défavorables :

- la baisse du résultat opérationnel des secteurs de 1 128 millions €,
- la dégradation des autres produits et charges opérationnels de 36 millions €,
- la dégradation du résultat des sociétés mises en équivalence de 50 millions € ;

▶ éléments favorables :

- l'évolution favorable des charges opérationnelles des secteurs de 123 millions €,
- la diminution du coût de l'endettement net de 27 millions €,
- l'évolution favorable des intérêts nets sur les avantages du personnel de 21 millions €,
- l'allègement de la charge d'impôts sur le résultat de 190 millions €.

3.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

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

ACTIF

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	2 250	2 388	- 138	- 124	- 14
Immobilisations incorporelles	2 113	2 280	- 167	- 91	- 76
Immobilisations corporelles	12 504	13 169	- 665	- 371	- 294
Actifs financiers et autres actifs à long terme	995	796	+ 199	- 12	+ 211
Titres mis en équivalence	1 035	1 087	- 52	- 6	- 46
Impôts différés actifs	794	814	- 20	- 25	+ 5
Actifs non courants	19 691	20 534	- 843	- 629	- 214
Stocks	4 318	4 694	- 376	- 127	- 249
Créances commerciales	2 844	3 532	- 688	- 83	- 605
Actifs financiers à court terme	476	396	+ 80	- 5	+ 85
Autres actifs à court terme	1 013	1 055	- 42	+ 1	- 43
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 809	1 466	+ 1 343	- 19	+ 1 362
Actifs courants	11 460	11 143	+ 317	- 233	+ 550
TOTAL DE L'ACTIF	31 151	31 677	- 526	- 862	+ 336

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	357	357	0		0
Primes liées au capital	2 790	2 789	+ 1		+ 1
Réserves	9 092	10 080	- 988	- 492	- 496
Intérêts non assortis de contrôle	(0)	3	- 3	0	- 3
Capitaux propres	12 239	13 229	- 990	- 492	- 498
Dettes financières à long terme	6 217	5 923	+ 294	- 27	+ 321
Provisions pour avantages du personnel	3 858	3 873	- 15	- 25	+ 10
Provisions et autres passifs à long terme	971	1 104	- 133	- 13	- 120
Impôts différés passifs	450	455	- 5	- 17	+ 12
Passifs non courants	11 496	11 355	+ 141	- 82	+ 223
Dettes financières à court terme	2 597	1 158	+ 1 439	- 184	+ 1 623
Dettes fournisseurs	1 615	2 627	- 1 012	- 41	- 971
Dettes fournisseurs sous contrat de créances	264	470	- 206	- 1	- 205
Provisions et autres passifs à court terme	2 940	2 838	+ 102	- 65	+ 167
Passifs courants	7 416	7 093	+ 323	- 291	+ 614
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	31 151	31 677	- 526	- 865	+ 339

3.4.1 GOODWILL

À fin juin 2020, le **goodwill** diminue de 14 millions € hors variations monétaires par rapport au 31 décembre 2019, à 2 250 millions €. Cette baisse correspond essentiellement à l'ajustement à la baisse des goodwill préliminaires de Multistrada, acquis en mars 2019, ainsi qu'à la perte de valeur enregistrée sur le goodwill de Tablet pour 18 millions €.

À l'exception de l'UGT Tablet mentionnée ci-dessus, aucune dépréciation de la valeur des actifs n'a été enregistrée sur les autres UGT ou groupes d'UGT au 30 juin 2020.

Pour réaliser ces tests, le Groupe s'est appuyé sur un scénario basé sur l'évolution du produit intérieur brut (PIB) mondial. En lien avec ce scénario, l'activité devrait retrouver son niveau de 2019 à partir du second semestre 2022 (cf. note 8 des états financiers consolidés intermédiaires condensés).

3.4.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à 2 113 millions €, en baisse de 76 millions € hors variations monétaires par rapport au 31 décembre 2019. Cette évolution provient de la perte de valeur enregistrée sur les actifs incorporels de Tablet pour 21 millions €,

de l'amortissement de logiciels acquis, ainsi que de l'amortissement des marques et relations clientèles acquises (cf. note 4 des états financiers consolidés intermédiaires condensés).

3.4.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 12 504 millions €, en baisse de 294 millions € hors effet des variations monétaires par rapport au 31 décembre 2019. Cette réduction provient d'amortissements globalement supérieurs aux investissements sur le premier semestre 2020.

3.4.4 ACTIFS FINANCIERS LONG TERME ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

Les **actifs financiers à long terme et autres actifs à long terme**, à 995 millions €, augmentent de 212 millions € (hors effet des variations monétaires), principalement à la suite de rendements élevés des actifs de couverture sur les régimes d'avantages du personnel au Royaume-Uni au premier semestre.

3.4.5 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **titres mis en équivalence**, à 1 035 millions € à fin juin 2020, diminuent de 46 millions € hors variations monétaires. Cette baisse provient des pertes réalisées sur le portefeuille de sociétés mises en équivalence à hauteur de 44 millions € sur les six premiers mois de l'année. La dégradation de 50 millions € du résultat des sociétés mises en équivalence au premier semestre 2020 par rapport à la

même période l'an passé est essentiellement dû à un effet de base défavorable, lié notamment à la reconnaissance d'une plus-value de cession de 28 millions € au premier semestre 2019 générée par le changement de méthode de consolidation de la société Symbio (cf. note 2.6.3 des états financiers consolidés intermédiaires condensés 2019).

3.4.6 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les **impôts différés actifs net** sont en baisse de 7 millions € par rapport à leur montant publié à fin 2019 hors effet des variations monétaires. Cette variation provient de divers écarts actuariels non significatifs sur les provisions pour avantages du personnel, ainsi que de quelques variations liées à des différences temporelles.

Au cours du premier semestre 2020, dans un contexte de crise sanitaire, le Groupe n'a pas reconnu d'impôts différés actifs significatifs sur des pertes fiscales reportables. À l'inverse, le Groupe n'a pas décomptabilisé d'impôts différés actifs liés à des pertes fiscales reportables qu'ils jugeraient ne plus pouvoir utiliser (cf. note 6 des états financiers consolidés intermédiaires condensés).

3.4.7 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

(en millions €)	30 juin 2020	30 juin 2019	Variation	30 juin 2020 (en % des ventes, 12 mois glissants)	30 juin 2019 (en % des ventes, 12 mois glissants)
Stocks	4 318	5 115	- 797	19,9 %	22,0 %
Créances commerciales	2 844	3 847	- 1 003	13,1 %	16,6 %
Dettes fournisseurs	(1 615)	(2 535)	+ 920	- 7,4 %	- 10,9 %
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	(264)	(597)	+ 333	- 1,2 %	- 2,6 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL	5 283	5 830	- 547	24,3 %	25,1 %

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** diminue de 547 millions € par rapport au 30 juin 2019, dans un contexte de très fort ralentissement de l'activité au cours du premier semestre 2020. Le BFR représente 24,3 % des ventes des 12 derniers mois glissants à fin juin 2020, en amélioration de 0,8 point par rapport à fin juin 2019.

Les **stocks** s'établissent à 4 318 millions € à fin juin 2020. Ils diminuent de 797 millions € par rapport au 30 juin 2019, soit une réduction de 2,1 points de pourcentage des ventes. Cette forte baisse s'inscrit dans un contexte où les volumes vendus ont fortement diminué et où le Groupe a mis en place, dès le début de la crise, un pilotage strict de sa production et de ses stocks afin de protéger sa trésorerie. La baisse des stocks observée entre le premier semestre 2019 et le premier semestre 2020 intègre également la diminution du coût des matières premières d'une année sur l'autre.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 2 844 millions €, en baisse de 1 003 millions € par rapport au 30 juin 2019, soit une réduction de 3,5 points de pourcentage des ventes. Outre la diminution

naturelle des créances induites par la baisse d'activité observées sur le semestre, le Groupe a pris des mesures renforcées de suivi du risque client dès le début de la crise. À fin juin 2020, les créances commerciales échues ne représentent que 13 % de l'encours clients, soit 372 millions € (cf. note 11 des états financiers consolidés intermédiaires condensés), contre 10 % à fin décembre 2019, soit 344 millions €, traduisant une augmentation très limitée du risque client sur le semestre.

Les **dettes fournisseurs**, y compris celles de **fournisseurs sous contrat de cession de créance**, s'élèvent à 1 879 millions €, en diminution de 1 253 millions € par rapport au 30 juin 2019. Cette forte baisse s'inscrit dans un contexte de très fort ralentissement de l'activité au premier semestre, et plus particulièrement au deuxième trimestre, ayant conduit à une forte réduction des achats par rapport à la même période en 2019. L'encours de dettes fournisseurs a également été impacté par la baisse du cours des matières premières.

3.4.8 TRÉSORERIE

La **trésorerie**, à 2 809 millions € au 30 juin 2020, augmente de 1 362 millions € par rapport au 31 décembre 2019 hors effet des variations monétaires. Cette évolution s'explique par les éléments ci-après :

- ▶ éléments d'accroissement de la trésorerie :
 - augmentation de la dette financière de 1 736 millions €, dont 1 136 millions € levés à travers l'émission de billets de trésorerie et 505 millions € à travers un emprunt bancaire d'une maturité de deux ans ;

- ▶ éléments de diminution de la trésorerie :
 - *cash flow* libre négatif à hauteur de 351 millions €,
 - mouvements sur capitaux propres pour 23 millions €, dont 20 millions liés au programme de rachats d'actions.

3.4.9 CAPITAUX PROPRES

À 12 239 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en baisse de 498 millions € hors variations monétaires par rapport aux 13 229 millions € du 31 décembre 2019.

L'évolution des capitaux propres s'explique principalement par :

- ▶ le résultat global de la période, traduisant une perte de 537 millions €, qui inclut notamment :
 - le résultat net qui affiche une perte de 137 millions €,
 - des écarts de conversion de - 492 millions €,
 - des gains actuariels nets sur les engagements postérieurs à l'emploi de 68 millions €,
 - la variation de juste valeur d'outils de couverture pour + 5 millions €,
 - d'autres éléments défavorables pour 5 millions € ;

- ▶ la comptabilisation du dividende en autres passifs à hauteur de 357 millions € (cf. note 13 des états financiers consolidés intermédiaires condensés) ;
- ▶ d'autres versement pour - 11 millions € ;
- ▶ la reclassification du programme de rachat d'actions en dettes financières à hauteur de 99 millions € ;
- ▶ d'autres variations favorables à hauteur de 14 millions €.

Au 30 juin 2020, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 357 282 682 €, composé de 178 641 341 actions correspondant à 244 967 006 droits de vote.

3.4.10 ENDETTEMENT NET

L'endettement net au 30 juin 2020 s'élève à 5 510 millions €, en hausse de 326 millions € par rapport au 31 décembre 2019, liée principalement aux éléments suivants :

- ▶ la consommation nette de trésorerie pour 375 millions € incluant :
 - la génération d'un cash flow libre négatif sur la période (351 millions €),
 - des rachats d'actions réalisés à fin juin pour 20 millions €,
 - d'autres éléments pour - 4 millions € ;

▶ d'autres éléments non-cash diminuent l'endettement net à hauteur de 50 millions €, dont :

- la comptabilisation en dette du solde de l'engagement de rachat d'actions pour un montant de 79 millions €,
- de nouveaux contrats de location pour 95 millions €,
- d'autres variations sans impact sur la trésorerie pour - 36 millions €,
- des variations monétaires pour - 186 millions €.

ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Au 1^{er} janvier	5 184	4 056
Cash flow libre ⁽¹⁾ hors M&A	+ 255	+ 96
Acquisitions de participations	+ 41	+ 466
Financement des co-entreprises et entreprises associées	+ 55	+ 30
Cash flow libre ⁽¹⁾	+ 351	+ 592
Dividendes et autres distribution	0	+ 676
Rachats d'actions (réels et engagés)	+ 99	+ 70
Nouveaux contrats de location	+ 95	+ 81
1 ^{ère} application de la norme IFRS 16	-	+ 815
Variation de périmètre	+ 1	+ 265
Autres	- 33	+ 16
Parités monétaires	- 187	+ 93
AU 30 JUIN	5 510	6 664
VARIATION	+ 326	+ 2 608

(1) Cash flow libre = flux de trésorerie sur activités opérationnelles - Flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts)

3.4.10 a) Ratio d'endettement net

Le ratio d'endettement au 30 juin 2020 s'établit à 45 %, contre 54 % au 30 juin 2019.

3.4.10 b) Notations financières

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

		CGEM	CFM
Court terme	Standard & Poor's	A-2	A-2
	Fitch Ratings	F2	F2
Long terme	Standard & Poor's	A-	A-
	Fitch Ratings	A-	A-
Perspective	Standard & Poor's	Négative	Négative
	Fitch Ratings	Stable	Stable

▶ Le 19 mai 2020, Standard & Poor's a confirmé les notations crédit court terme et long terme de Michelin à respectivement "A-2" et "A-"; la perspective a été revue de "stable" à "négative".

▶ Le 29 mai 2020, Fitch Ratings a confirmé les notations crédit court terme et long terme de Michelin à respectivement "F2" et "A-", ainsi que sa perspective "stable".

Depuis le 1^{er} juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a par ailleurs confirmé la notation de long terme de la CGEM et de la CFM le 14 mai 2020, ainsi que sa perspective "stable" :

	CGEM	CFM
Long terme	A3	A3
Perspective	Stable	Stable

3.4.11 PROVISIONS

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 971 millions €, contre 1 104 millions € au 31 décembre 2019, soit une baisse de 120 millions € hors effet des variations monétaires. Cette variation est principalement due à des paiements sur provisions pour restructuration constituées sur les exercices antérieurs et à un basculement dans la partie court terme des provisions à moins d'un an.

3.4.12 AVANTAGES DU PERSONNEL

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions €)	Régimes de pension	Autres régimes à prestations définies	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Montant des engagements nets au 1^{er} janvier (retraité)	1 931	1 897	3 828	3 858
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(84)	-	(84)	(178)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(16)	(54)	(70)	(72)
Autres mouvements	-	-	-	11
Éléments reconnus en résultat opérationnel				
Coût des services rendus	23	32	55	55
(Gains) ou pertes actuariels enregistrés en autres éléments du résultat global	-	-	-	-
Coût des services passés résultant de l'introduction ou de modifications de régimes	-	-	-	-
Coût des services passés résultant des réductions de régimes	-	-	-	6
Effet des liquidations de régimes	-	-	-	-
Autres éléments	3	-	3	6
Éléments reconnus hors du résultat opérationnel				
Intérêt net sur les avantages du personnel	11	16	27	49
Éléments reconnus en autres éléments du résultat global				
Écarts de conversion	4	(20)	(16)	29
(Gains) ou pertes actuariels	(136)	24	(112)	194
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	33	-	33	(42)
MONTANT DES ENGAGEMENTS NETS AU 30 JUIN	1 769	1 895	3 664	3 916

L'engagement net enregistré au 30 juin 2020 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 3 664 millions €, en diminution de 164 millions € par rapport au 1^{er} janvier 2020. Hors écarts de conversion (- 16 millions €), la diminution est de 148 millions €.

Les principaux facteurs à l'origine de la baisse de l'engagement sont :

- ▶ les paiements effectués au premier semestre pour un montant de 154 millions € (250 millions € au 30 juin 2019), dont :
 - 84 millions € de versements de contributions aux organismes de gestion des fonds (juin 2019 : 178 millions €),
 - 70 millions € de paiements de prestations aux salariés du Groupe (juin 2019 : 72 millions €) ;
- ▶ des gains actuariels enregistrés en capitaux propres au 30 juin 2020 qui s'élèvent à 112 millions €, détaillés comme suit :
 - 372 millions € de pertes actuarielles sur l'obligation, liées principalement à la baisse des taux d'actualisation en Amérique du Nord et en Europe,

- 484 millions € de gains actuariels sur les actifs de couverture, liés au fort rendement réel de ces actifs au cours du premier semestre aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- ▶ une charge de 85 millions € enregistrée dans le compte de résultat, dont 58 millions € en résultat opérationnel et 27 millions € hors du résultat opérationnel ;
- ▶ l'enregistrement dans l'état du résultat global de 33 millions € d'actif non reconnu au titre des règles de plafonnement des actifs sur le plan de pension canadien.

Par ailleurs, les contributions versées par le Groupe sur les plans d'avantages du personnel à cotisations définies au 30 juin 2020 s'élèvent à 111 millions € (juin 2019 : 112 millions €).

3.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

3.5.1 FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	Variation
EBITDA des secteurs	1 192	2 296	- 1 104
Variation des stocks nets	+ 304	(283)	+ 587
Variation des postes clients nets	+ 262	(452)	+ 714
Variation des postes fournisseurs nets	(840)	+ 176	- 1 016
Cash out lié aux restructurations	(110)	(96)	- 14
Impôts et intérêts payés	(266)	(547)	+ 281
Autres	(52)	(325)	+ 273
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	490	769	- 279

L'**EBITDA des secteurs** s'établit à 1 192 millions €, en baisse de 1 104 millions € par rapport à fin juin 2019. Cette diminution résulte de la baisse de 1 128 millions € du Résultat opérationnel des secteurs, à 310 millions € contre 1 438 millions € au premier semestre 2019, qui comprend une augmentation de 24 millions € des amortissements.

Les flux de trésorerie sur activités opérationnelles sont en retrait de 279 millions €, passant de 769 millions € à fin juin 2019 à 490 millions € à fin juin 2020. La baisse de l'EBITDA (- 1 104 millions €) a été en partie compensée par les évolutions favorables des postes du BFR (+ 285 millions €), des impôts et intérêts payés (+ 281 millions €), et d'autres éléments ayant un impact sur le flux

de trésorerie (+ 273 millions €). Les *cash out* liés aux restructurations sont relativement stables par rapport à 2019 et n'affichent qu'une hausse de 14 millions €.

Sur le premier semestre 2020, le pilotage rigoureux des opérations, dans un contexte de fort ralentissement de l'activité, a permis de limiter à 274 millions € la consommation de trésorerie due à l'augmentation du besoin en fonds de roulement, contre 559 millions € un an plus tôt ; soit un effet de favorable de 285 millions € d'un semestre à l'autre.

L'augmentation des autres éléments ayant un impact favorable sur le flux de trésorerie à hauteur de 273 millions € s'explique notamment par moins de versements à des fonds de pension et par des variations favorables de provisions diverses.

3.5.2 INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	1 ^{er} semestre 2020/2019	1 ^{er} semestre 2020 (en % des ventes)	1 ^{er} semestre 2019 (en % des ventes)
Investissements corporels et incorporels bruts	490	665	- 175	5,2 %	5,6 %
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	279	219	+ 60	3,0 %	1,9 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(24)	(19)	- 5	- 0,3 %	- 0,2 %
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	745	865	- 120	8,0 %	7,3 %

Les **investissements corporels et incorporels bruts** ont diminué de 175 millions € au premier semestre 2020 par rapport au premier semestre 2019, à 490 millions €. Cette baisse est en ligne avec la réduction de 500 millions € des investissements annoncée le 29 avril pour l'année 2020.

La réduction des investissements au cours du premier semestre 2020 intègre notamment une diminution des investissements de capacités dans un contexte de fort ralentissement de la demande mondiale de pneumatiques.

Les investissements de compétitivité, de sécurité et d'environnement ont en revanche été préservés, ainsi que ceux relatifs à des projets d'innovations technologiques en lien avec la stratégie d'expansion du Groupe dans les matériaux de haute technologie et les services et solutions.

Pour mémoire, le financement du Groupe est fonction de sa capacité à générer du *cash flow* d'une part, et des opportunités offertes par le marché, d'autre part. En conséquence, il n'y a globalement pas de lien direct entre source de financement et projets d'investissements.

3.5.3 CASH FLOW DISPONIBLE ET CASH FLOW LIBRE

Le *cash flow* disponible correspond au *cash flow* généré par l'activité récurrente du Groupe. Il s'entend donc après investissements récurrents, et avant politique d'investissements de croissance.

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 (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts).

(en millions €)	2020	2019	Variation
Trésorerie sur activités opérationnelles	490	769	- 279
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution, ...)	(296)	(386)	+ 90
CASH FLOW DISPONIBLE	194	383	- 189
Investissements de compétitivité et de capacités	(142)	(203)	+ 61
Acquisitions de participations	(41)	(466)	+ 425
Autres <i>cash flow</i> d'investissement	(362)	(306)	- 56
CASH FLOW LIBRE	(351)	(592)	+ 241

À fin juin 2020, le *cash flow* disponible s'établit à 194 millions €, après des investissements récurrents qui se sont élevées à 296 millions €. Sur le premier semestre 2020, le Groupe a réalisé des acquisitions à hauteur de 41 millions €, notamment celles de Enviro et Fabri Cote (cf. Faits marquants, 3.11).

Le *cash flow* libre s'élève à - 351 millions € au premier semestre 2020 contre - 592 millions € au premier semestre 2019.

3.6 PERSPECTIVES 2020

En 2020, après un premier semestre marqué par les effets de la crise sanitaire et notamment les mesures de restriction de circulations associées, la demande mondiale de pneu devrait subir au deuxième semestre les effets de la crise économique consécutive à la pandémie. Les marchés Tourisme camionnette devraient afficher un recul compris entre 15% et 20% sur l'année et les marchés Poids lourd une baisse allant de 13 % à 17 %. Les marchés des Activités de spécialités, compte tenu de la relative résilience de certains segments, devraient afficher une baisse comprise entre 13 % et 17 %.

Dans ce scénario marché encore très incertain, Michelin a pour objectif un Résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 1,2 milliard € à parités constantes et un *cash flow* libre structurel ⁽¹⁾ supérieur à 500 millions €, sauf nouvel effet systémique lié au Covid-19.

3.7 PARTIES LIÉES

Il n'y a pas eu de nouvelle transaction significative entre parties liées au cours du premier semestre 2020, ni de modification significative des transactions entre parties liées décrites dans le Document d'enregistrement universel 2019.

3.8 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 2019, chapitre 2.

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

3.9 CHIFFRES CLÉS

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019	2019	2018	2017	2016	2015
Ventes	9 357	11 781	24 135	22 028	21 960	20 907	21 199
% de variation	- 20,6 %	+ 11,1 %	+ 9,6 %	+ 0,3 %	+ 5,0 %	- 1,4 %	+ 8,4 %
Total des frais de personnel	2 954	3 270	6 365	6 038	5 871	5 542	5 785
% des ventes	31,6 %	27,8 %	26,4 %	27,4 %	26,7 %	26,5 %	27,3 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	119 900	114 000	121 300	111 100	107 800	105 700	105 800
Frais de recherche et développement	311	333	687	648	641	718	689
% des ventes	3,3 %	2,8 %	2,8 %	2,9 %	2,9 %	3,4 %	3,3 %
EBITDA des secteurs ⁽¹⁾	1 192	2 296	4 763	4 119	4 087	4 084	3 934
Résultat opérationnel des secteurs	310	1 438	3 009	2 775	2 742	2 692	2 577
Marge opérationnelle des secteurs	3,3 %	12,2 %	12,5 %	12,6 %	12,5 %	12,9 %	12,2 %
Résultat opérationnel	177	1 341	2 691	2 550	2 631	2 791	2 207
Marge opérationnelle	1,9 %	11,4 %	11,1 %	11,6 %	12,0 %	13,3 %	10,4 %
Coût de l'endettement net	160	187	330	200	176	203	184
Autres produits et charges financiers	(3)	2	(5)	16	(0)	20	(30)
Résultat avant impôts	(58)	1 113	2 236	2 230	2 354	2 464	1 869
Impôts sur le résultat	79	270	506	570	661	797	706
Taux d'impôt effectif	n.c.	24,2 %	22,6 %	25,6 %	28,1 %	32,3 %	37,8 %
Résultat net	(137)	844	1 730	1 660	1 693	1 667	1 163
% des ventes	- 1,5 %	7,2 %	7,2 %	7,5 %	7,7 %	8,0 %	5,5 %
Dividendes versés ⁽²⁾	0	666	666	637	585	522	463
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	490	769	3 321	2 831	2 741	2 764	2 695
% des ventes	8,2 %	6,5 %	13,8 %	12,9 %	12,5 %	13,2 %	12,7 %
Investissements incorporels et corporels bruts	490	665	1 801	1 669	1 771	1 811	1 804
% des ventes	5,2 %	5,6 %	7,5 %	7,6 %	8,1 %	8,7 %	8,5 %
Endettement net ⁽³⁾	5 510	6 664	5 184	4 056	716	944	1 008
Capitaux propres	12 239	12 280	13 229	12 181	11 261	10 646	9 542
Endettement net ⁽³⁾ / Capitaux propres	45 %	54 %	39 %	33 %	6 %	9 %	11 %
Endettement net ⁽³⁾ / EBITDA ⁽¹⁾	4,62	2,90	1,09	0,98	0,18	0,23	0,26
Résultat opérationnel des secteurs / Charge d'intérêt nette ⁽⁴⁾	2,4	9,4	10,1	13,3	15,9	13,3	12,8
Cash flow libre ⁽⁵⁾	(351)	(592)	1 142	(1 985)	662	1 024	653
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe ⁽⁶⁾	-	-	13,1 %	13,6 %	15,0 %	15,7 %	12,2 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis ⁽⁷⁾	-	-	-	-	11,9 %	12,1 %	12,2 %
ROCE opérationnel ⁽⁸⁾	-	-	13,7 %	14,0 %	13,0 %	-	-
Données par action (en €)							
Actif net par action ⁽⁹⁾	68,5	68,6	74,1	67,8	62,7	59,1	52,5
Résultat de base par action	(0,75)	4,74	9,69	9,30	9,39	9,21	6,28
Résultat dilué par action	(0,75)	4,72	9,66	9,25	9,34	9,03	6,19
PER ⁽¹⁰⁾	-	-	11,3	9,3	12,7	11,5	14,0
Dividende par action voté par l'Assemblée générale	-	-	2,00	3,70	3,55	3,25	2,85
Taux de distribution ⁽¹¹⁾	-	-	19,5 %	36,4 %	36,0 %	36,5 %	37,0 %
Rendement par action ⁽¹²⁾	-	-	1,8 %	4,3 %	3,0 %	3,1 %	3,2 %
Taux de rotation des actions ⁽¹³⁾	91 %	85 %	82 %	92 %	71 %	78 %	99 %

(1) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés 2019.

(2) Y compris la part versée sous forme d'actions.

(3) Endettement net : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts) +/- instruments financiers dérivés, tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés 2019.

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

(5) 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 chapitre 3.5.3.

(6) ROE : résultat net part du Groupe/capitaux propres part du Groupe.

(7) ROCE : résultat opérationnel net d'impôt (NOPAT)/actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement), tel que calculé au chapitre 3.6 du Document d'enregistrement universel 2019.

(8) ROCE opérationnel : résultat opérationnel net d'impôt (NOPAT)/actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement-goodwill - actifs incorporels acquis - titres mis en équivalence), tel que calculé au chapitre 3.6 du Document d'enregistrement universel 2019.

(9) Actif net par action : actif net/nombre d'actions fin de période.

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

(11) Taux de distribution : dividende/résultat net hors éléments non récurrents (ajusté au taux d'impôt normal).

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

(13) Taux de rotation : nombre d'actions échangées durant l'exercice/nombre moyen d'actions en circulation durant l'exercice.

3.10 DONNÉES BOURSIÈRES

3.10.1 L'ACTION MICHELIN

Cotée sur Euronext Paris

- ▶ Compartiment A ;
- ▶ Service à Règlement Différé (SRD) ;
- ▶ Code ISIN : FR 0000121261 ;
- ▶ Valeur nominale : 2 € ;
- ▶ Unité de transaction : 1.

Capitalisation boursière

- ▶ 16,496 milliards € au 30 juin 2020.

Moyenne des échanges quotidiens

- ▶ 644 493 actions depuis le 1^{er} janvier 2020.

Indices

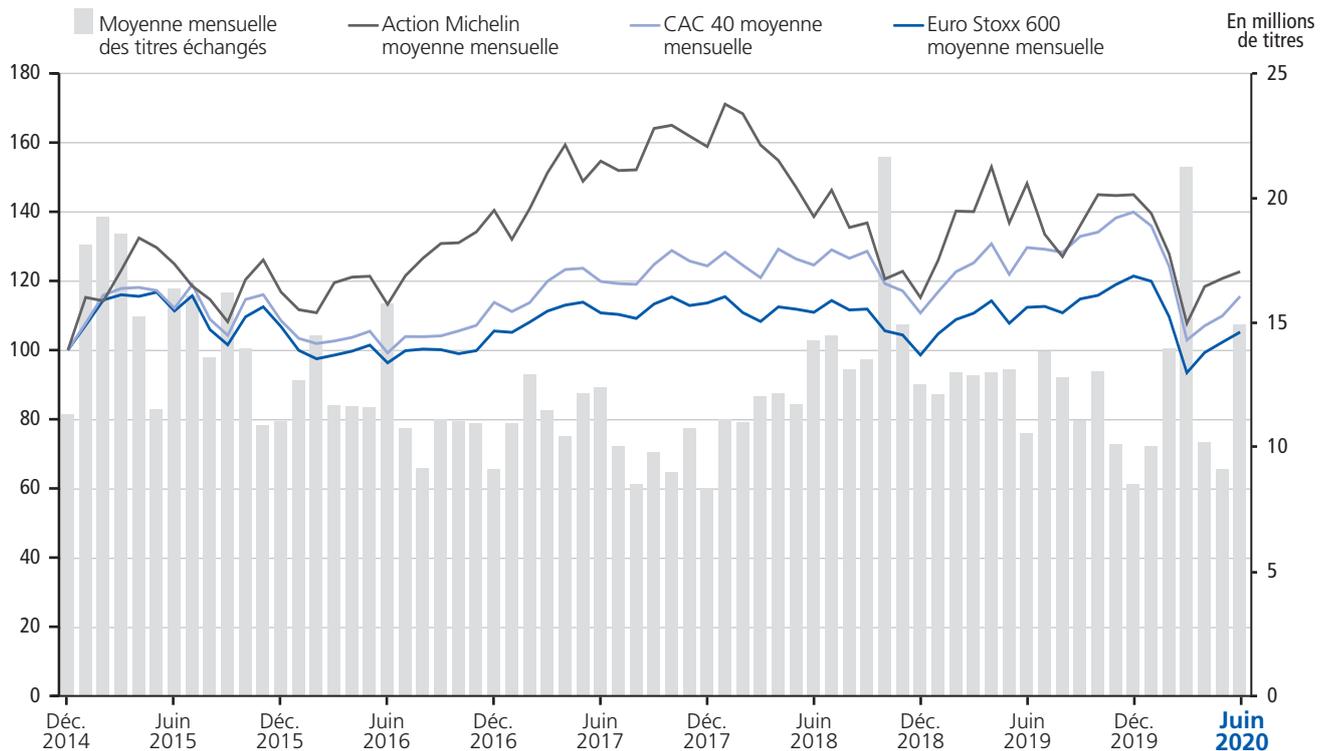
Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière :

- ▶ CAC 40 : 1,49 % de l'indice au 30 juin 2020 ;
- ▶ Euronext 100 : 0,61 % de l'indice au 30 juin 2020.

Michelin figure aussi dans les principaux indices éthiques :

- ▶ FTSE4Good ;
- ▶ ESI (*Ethibel Sustainability Index*) Europe.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN



3.10.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

	1 ^{er} semestre 2020	2019	2018	2017	2016	2015
Cours de l'action (en €)						
Plus haut en séance	112,80	119,50	130,85	128,40	106,80	103,90
Plus bas en séance	68,00	83,74	82,68	98,93	77,40	71,60
Ratio plus haut / plus bas	1,66	1,43	1,58	1,30	1,38	1,45
Dernier cours de la période	92,34	109,10	86,70	119,55	105,70	87,90
Moyenne des derniers cours de clôture	93,59	104,36	109,40	115,65	91,97	90,26
Évolution du titre Michelin sur la période	- 14,85 %	25,84 %	- 27,48 %	13,10 %	20,25 %	16,78 %
Évolution du CAC 40 sur la période	- 18,30 %	26,37 %	- 10,95 %	9,26 %	4,86 %	8,53 %
Capitalisation boursière (fin de période, en milliards €)	16,50	19,49	15,59	21,45	19,03	15,98
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	644 493	577 545	649 347	503 534	554 262	719 709
Nombre moyen de titres composant le capital	178 636 332	179 669 608	179 384 513	180 212 806	182 122 667	185 960 394
Nombre d'actions échangées sur la période	81 206 087	147 273 882	165 583 378	128 401 095	142 445 218	184 245 619
Taux de rotation des actions	91 %	82 %	92 %	71 %	78 %	99 %

3.10.3 DONNÉES PAR ACTION

	1 ^{er} semestre 2020	2019	2018	2017	2016	2015
Actif net	68,5	74,1	67,8	62,7	59,1	52,5
Résultat par action de base	(0,75)	9,69	9,30	9,39	9,21	6,28
Résultat par action dilué ⁽¹⁾	(0,75)	9,66	9,25	9,34	9,03	6,19
PER	-	11,3	9,4	12,7	11,5	14,0
Dividende par action	-	2,00	3,70	3,55	3,25	2,85
Taux de distribution (hors éléments non récurrents)	-	19,5 %	36,4 %	36,0 %	36,5 %	37,0 %
Rendement par action ⁽²⁾	-	1,8 %	4,3 %	3,0 %	3,1 %	3,2 %

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

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

3.10.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 30 juin 2020 : 357 282 682 €.

	Au 30 juin 2020			Au 31 décembre 2019		
	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote
Actionnaires institutionnels français		29,1 %	30,8 %		27,4 %	29,1 %
Actionnaires institutionnels non-résidents	3 967	59,7 %	55,7 %	3 735	61,3 %	57,1 %
Actionnaires individuels	146 225	9,3 %	11,5 %	141 628	9,5 %	11,8 %
Personnel – Plan d'épargne Groupe ⁽¹⁾	56 644	1,8 %	2,0 %	58 079	1,8 %	2,0 %
Actions en auto-détention	1	0,1 %	-	-	-	-
TOTAL	206 836	178 641 341	244 967 006	203 442	178 627 555	240 861 826
		ACTIONS *	DROITS DE VOTE		ACTIONS *	DROITS DE VOTE

(1) Les ex-salariés et retraités du Groupe sont dorénavant enregistrés dans la catégorie Actionnaires individuels.

* Entièrement libérées.

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

3.11 FAITS MARQUANTS

3.11.1 STRATÉGIE

23 janvier 2020 – Site Michelin de La Roche-sur-Yon – Signature d'un accord majoritaire pour l'accompagnement social.

Le projet d'accord sur le dispositif d'accompagnement social des salariés du site Michelin de La Roche-sur-Yon a été signé par la CFDT, la CFE-CGC, SUD et FO. Cet accord est conforme aux engagements pris par le groupe Michelin le jour de l'annonce de la fermeture le 10 octobre 2019 et devrait permettre à chaque salarié concerné par cette décision d'envisager plus sereinement son avenir professionnel.

27 janvier 2020 – Avec le nouvel emblème représentant un macaron vert, le Guide MICHELIN France 2020 met la gastronomie durable à l'honneur.

En cohérence avec sa vision "Tout Durable", Michelin lance pour la première fois une sélection "gastronomie durable" dans le but de distinguer des chefs soucieux du respect de l'environnement. Une façon pour le Guide MICHELIN de devenir un accélérateur du changement et une vitrine de bonnes pratiques partout dans le monde.

3 février 2020 – FennerPrecisionPolymers fait l'acquisition de Fabri Cote.

FennerPrecisionPolymers, leader dans le développement et la production de tissus enduits de caoutchouc fait l'acquisition de Fabri Cote pour des applications aérospatiales.

18 février 2020 – À l'occasion de la 3^e conférence ministérielle mondiale sur la sécurité routière, le Groupe a réaffirmé ses engagements pour une mobilité plus sûre.

Si l'engagement de Michelin pour une mobilité sûre se retrouve dans la qualité de ses produits et services, Michelin s'implique également dans de nombreux partenariats mondiaux : *United Nation Road Safety Collaboration*, *Global Road Safety Partnership* (GRSP), *FIA High Level Panel for Road Safety* et *YOURS, Youth for Road Safety*. La signature de la "Déclaration de Stockholm", un temps fort de cette troisième conférence, réaffirme l'importance d'intensifier le multilatéralisme et la coopération internationale.

18 mars 2020 – Covid-19 : le groupe Michelin prend acte de l'évolution des marchés et met en œuvre les mesures requises pour limiter les effets de cette crise systémique.

Les marchés pneumatiques à fin février 2020 montrent les premiers effets de la crise sanitaire liée à la Covid-19, avec un marché Tourisme camionnette mondial en recul de 9 % et un marché Poids lourd en baisse de 16 %. Le Groupe prend toutes les mesures nécessaires afin de limiter au maximum les effets négatifs de cette crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le *cash flow* libre. Par ailleurs, les outils de financement dont dispose le Groupe, lui permettent de faire face aux aléas de cette crise.

1^{er} avril 2020 – Covid-19 : Michelin tiendra son Assemblée générale à huis clos le 23 juin 2020 et réduit le montant du dividende proposé sur le résultat de l'exercice 2019 à 2 €.

Les actionnaires pourront suivre le déroulé de l'Assemblée générale qui sera retransmise par visioconférence sur le site Corporate, et pourront voter à distance en amont de l'Assemblée générale. Soucieux de trouver le meilleur équilibre entre les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe a décidé de réduire le dividende proposé au titre de l'exercice 2019 à 2 € contre 3,85 € annoncé initialement, avec un versement le 3 juillet 2020.

6 avril 2020 – Covid-19 : les dirigeants du groupe Michelin revoient leur rémunération à la baisse.

En manifestation de solidarité avec toute la communauté des salariés, Florent Menegaux et Yves Chapot, Gérants du groupe Michelin, ont choisi de diminuer d'environ 25 % leur rémunération pour les mois d'avril et de mai 2020. Ils ont également exprimé la volonté de renoncer à une partie de leur rémunération variable 2019 versée en 2020. Le président du Conseil de Surveillance du Groupe, Michel Rollier, et ses membres indépendants s'associent à cet effort en faisant don de 25 % du montant de leurs jetons de présence reçus en 2020 à des fondations de leurs pays respectifs ayant pour objet la lutte contre la Covid-19.

8 avril 2020 – Covid-19 : Michelin se mobilise sur tous les fronts contre la pandémie de Covid-19.

Michelin a mobilisé la capacité d'innovation de ses équipes et ses expertises recherche, matériaux, *manufacturing*, veille scientifique, etc. pour développer, fabriquer et mettre à disposition différentes solutions de masques en grande quantité et dans des délais extrêmement courts. Michelin s'est également lancé dans la production de visières en polycarbonate stérilisables pour une utilisation en milieu hospitalier. Il est enfin impliqué dans de nombreux autres projets qu'il s'agisse de pièces pour des appareils médicaux, de billots hospitaliers ou encore de gel hydroalcoolique.

21 mai 2020 – Les objectifs de réduction de CO₂ de Michelin sont validés par SBTi.

Le consortium international *Science Based Targets initiative* (SBTi⁽¹⁾), organisme indépendant de référence, approuve les objectifs de réduction des émissions de CO₂ du groupe Michelin. Cette validation est une confirmation de la pertinence des choix environnementaux de Michelin, notamment pour lutter contre le réchauffement climatique, conformément à l'Accord de Paris (COP 21). Elle ouvre également la voie vers un objectif de "Zéro émission nette" pour l'ensemble de ses sites en 2050.

26 mai 2020 – Michelin salue le plan de soutien de l'État à la filière automobile française.

L'avenir de l'industrie automobile en France repose sur sa capacité à innover pour mieux relever les défis technologiques liés à la transition écologique et numérique. Le groupe Michelin soutient naturellement cette initiative qui permettra de sauvegarder autant que possible les savoir-faire et les emplois sur le territoire, tout en accompagnant les nécessaires transformations du secteur.

(1) SBTi : Initiative lancée en 2015, quelques mois avant la COP 21, SBTi est une collaboration de quatre organismes qui proposent une démarche volontaire de lutte contre le réchauffement climatique du secteur privé.

4 juin 2020 – Michelin et Essilor dévoilent une campagne de sensibilisation à l’occasion de Movin’On.

À l’occasion de Movin’On, sommet international pour une mobilité sûre et durable inspiré par Michelin, Michelin et Essilor vont lancer conjointement une campagne mondiale, “Ensemble pour une mobilité sûre : vérifiez votre vue, vérifiez vos pneus”. “Veiller à la bonne vue de tous les usagers de la route” fait désormais partie des recommandations officielles afin d’atteindre les objectifs en matière de sécurité routière des Nations Unies au niveau mondial.

3-4 juin 2020 – Rendez-vous avec le futur de la mobilité durable lors des “Digital meetings by Movin’On”.

En raison du contexte sanitaire, le Sommet mondial de la mobilité durable a été décalé en 2021 et les équipes Movin’On ont organisé les “Digital meetings”. Placées sous le signe de la mobilité durable et de l’innovation, ces rencontres digitales ont été l’occasion de partager les retours d’expérience et les nouveaux projets des communautés d’intérêt de Movin’On. Ce sont également cinq start-up qui ont été récompensées pour leurs solutions innovantes visant à résoudre les nombreux défis de la mobilité durable.

15 juin 2020 – Michelin annonce la parution du premier Guide MICHELIN Slovénie et sa nouvelle sélection MICHELIN Guide Main Cities of Europe 2020.

Pour sa première révélation de palmarès depuis le début de la crise sanitaire, le Guide MICHELIN célèbre pour la première fois la gastronomie slovène et promeut un tourisme européen durable. Michelin annonce également l’intégralité de la sélection 2020 du MICHELIN Guide *Main Cities of Europe*, qui regroupe 39 villes dans 23 pays et recommande plus de 1 850 établissements.

3.11.2 INNOVATION

17 janvier 2020 – Michelin et HDI innovent pour améliorer la sécurité routière des flottes d’entreprises.

Michelin et HDI Global SE ont conclu un partenariat en faveur de la prévention et de la réduction du risque routier des flottes de véhicules d’entreprises. Michelin enrichit ainsi son offre de solutions connectées afin de favoriser une mobilité toujours plus sûre, plus efficace, plus durable. Les retours d’expériences permettront à HDI et Michelin de développer de nouvelles solutions dès 2022.

24 février 2020 – Michelin et AS 24, filiale du groupe Total, s’associent pour concevoir et expérimenter une offre connectée inédite.

Michelin, leader dans le secteur de la mobilité durable et AS 24, filiale du groupe Total et premier réseau européen de stations-service référent pour les poids lourds avec 986 stations-service dans 28 pays, s’associent pour concevoir et expérimenter une offre inédite appelée *Fleet Diag 24*. Cette offre permet une inspection automatique des pneumatiques lors du passage des poids lourds dans les stations-service AS 24 équipées du dispositif.

27 février 2020 – Michelin est élu “Manufacturier de l’année” et remporte le prix de l’innovation pour Uptis, son pneumatique increvable.

Au salon *Tire Tech* de Hanovre, Michelin reçoit le prestigieux titre de “Manufacturier de l’année”, pour la deuxième année consécutive, et le prix de l’innovation *Tire Tech 2020* pour son prototype *airless*

23 juin 2020 – L’Assemblée générale 2020 de Michelin s’est tenue pour la première fois à huis clos.

Cette année, l’Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin s’est tenue à huis clos, à Clermont-Ferrand, sous la présidence de Florent Menegaux, Président de la Gérance et les résolutions proposées au vote des actionnaires ont toutes été approuvées. Lors de cette Assemblée générale, Florent Menegaux a exposé la vision de Michelin : “Un Groupe résilient et engagé pour le tout durable”. Comme l’a souligné Yves Chapot, Gérant et Directeur Financier, “le Groupe demeure un acteur majeur et reconnu de la mobilité durable par les agences de notation extra-financières et la structure financière de Michelin est saine”. Michelin s’appuie aujourd’hui sur ces fondamentaux pour affronter la crise sans précédent que le monde traverse.

24 juin 2020 – Création du Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale (CRSE) au sein du Conseil de Surveillance et évolution de sa gouvernance.

À l’issue de l’Assemblée générale des actionnaires qui s’est tenue le 23 juin 2020, les membres du Conseil de Surveillance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin se sont réunis et ont décidé de créer un nouveau Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale du Conseil de Surveillance (CRSE). Il sera présidé par Madame Monique Leroux, membre indépendant et comprendra en outre Madame Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant.

“Uptis”. Ce prix confirme la capacité du Groupe à relever le défi de proposer des produits et des services encore plus accessibles et efficaces, tout en réduisant fortement leur impact environnemental. L’engagement est déjà pris avec General Motors, de le mettre sur le marché en 2024, en tant qu’option pour un modèle GM.

2 mars 2020 – Fenner lance une nouvelle gamme – “Eagle Poly-V” destinée aux convoyeurs à rouleaux.

Fenner, notamment leader mondial dans la fabrication de courroies de convoyage en polyuréthane, lance une nouvelle gamme – “Eagle Poly-V” – destinée aux convoyeurs à rouleaux. Constitué de polyuréthane et d’un renfort élastique, ce nouveau modèle, plus performant, réduit les temps d’immobilisation et garantit ainsi une meilleure productivité.

8 avril 2020 – Covid-19 : Michelin et d’autres acteurs économiques de la région Auvergne-Rhône-Alpes se mobilisent pour produire un masque de protection réutilisable.

Sous l’impulsion et la coordination du collectif grenoblois VOC-COV, un écosystème collaboratif travaille à la conception et au déploiement à grande échelle d’un masque réutilisable. Appelé “OCOVR”, ce masque est économique, durable et peut être fabriqué en grande quantité. Michelin offrira une partie des masques commandés aux Agences régionales de santé.

15 avril 2020 – Michelin s’associe à Enviro pour développer et industrialiser une technologie de recyclage des pneumatiques.

Michelin s’associe à Enviro pour développer et industrialiser à grande échelle une technologie de pyrolyse innovante permettant de recycler les pneumatiques en fin de vie. Pour l’industrie du pneumatique et ses clients, le recyclage est un enjeu de taille. Chaque année, environ 1 milliard de pneumatiques arrivent en fin de vie. Grâce à cette technologie de recyclage, les pneumatiques considérés comme usagés donnent naissance à de nouvelles matières premières de qualité. Ce partenariat s’inscrit dans la vision “Tout Durable” de Michelin.

8 juin 2020 – Les quatre gammes de pneus moto MICHELIN Power entièrement renouvelées.

À l’heure où les comportements de mobilité et les attentes des clients évoluent, l’activité Deux-roues occupe une place prépondérante. L’innovation devient alors centrale, notamment par le biais de l’utilisation de matériaux performants et durables. L’engagement et le travail fourni par Michelin en recherche et développement ont permis de déboucher sur le renouvellement des quatre gammes de pneus moto MICHELIN Power.

10 juin 2020 – Michelin présente son nouveau pneumatique MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT : plus de performances plus longtemps, 100 % connectable.

Le nouveau pneumatique MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT intègre un conteneur destiné à recevoir un capteur, ce qui fait de lui le premier pneumatique de série 100 % connectable. Les utilisateurs n’ont plus qu’à y insérer les capteurs de la solution MICHELIN Track Connect. Grâce à des technologies de pointe, le pneu MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT enrichit l’expérience de conduite, conserve une grande polyvalence pour une utilisation quotidienne, tout en offrant un haut potentiel sur piste. La BMW M2 CS sera la première voiture équipée en première monte.

25 juin 2020 – Nouveau pneu agricole MICHELIN TRAILXBIB pour engins tractés alliant respect des sols et longévité.

Le nouveau pneumatique MICHELIN TRAILXBIB contribue à améliorer la rentabilité économique des exploitations agricoles tout en préservant la terre. À l’heure où le nombre d’exploitations diminue et les distances pour se rendre aux champs s’allongent, ce nouveau pneu répond aux attentes des agriculteurs qui, plus que jamais, ont besoin de pneus adaptés à l’usage mixte route/champs. Une endurance élevée, une meilleure évacuation de la terre et une longévité accrue sont ses trois principaux atouts.

3 juillet 2020 – Michelin rejoint la Coalition pour l’énergie de demain.

À l’occasion des Rencontres économiques “Aix-en-Seine” qui réunissent de nombreux acteurs économiques du monde entier, 11 groupes internationaux, dont Michelin, ont annoncé s’unir au sein d’une Coalition internationale qui a vocation à s’élargir à l’avenir. L’objectif de la Coalition est d’accélérer le développement des énergies et des technologies qui permettent de relever les défis d’une mobilité durable au sein de l’industrie du transport et de la logistique. Une nouvelle opportunité pour Michelin de partager son expérience et ses expertises, en particulier dans la mobilité hydrogène, et d’accélérer la transition énergétique des transports.

8 juillet 2020 – Michelin s’engage auprès de l’Alliance européenne pour l’hydrogène.

Michelin s’engage auprès de l’Alliance européenne pour l’hydrogène, lancée par la Commission européenne, dont l’ambition est d’atteindre la neutralité carbone à horizon 2050. Un objectif qui s’inscrit également dans la vision “Tout Durable” de Michelin. Déjà très impliqué dans le développement de la mobilité hydrogène, Florent Menegaux, président du groupe Michelin, a souligné l’intérêt de cette alliance sur les plans environnemental et économique.

3.11.3 COMPÉTITION

10 juin 2020 – Michelin et Symbio : l’avenir du sport automobile s’écrit aujourd’hui avec MissionH24.

À travers Symbio, co-entreprise créée avec l’équipementier automobile Faurecia, le groupe Michelin devient un partenaire de référence de MissionH24, projet visant à accélérer la mobilité “zéro émission” grâce au développement de l’hydrogène dans les courses d’Endurance. L’expérience acquise en compétition sera mise au service de la stratégie de Symbio, qui vise à devenir un acteur majeur de la mobilité hydrogène au cours des prochaines années. En tant qu’acteur clé de la mobilité “zéro émission”, Michelin investit dans plusieurs initiatives visant à accélérer l’innovation, avec pour objectif de proposer des solutions durables pour ses clients et pour la planète.

15 juin 2020 – Les 24 Heures du Mans Virtuelles ont été une expérience Esport concluante pour Michelin.

Au travers de sa participation aux 24 Heures du Mans Virtuelles, Michelin a confirmé son implication en Esport, qui permet non seulement d’asseoir sa notoriété et de développer son image auprès

d’un public nouveau, mais également de poursuivre ses innovations dans deux de ses nombreux domaines d’expertise : la simulation et la conception virtuelle. Des millions de fans à travers le monde ont pu être sensibilisés au rôle clé du pneumatique. Après sa première victoire “virtuelle”, Michelin visera son 23^e succès consécutif en septembre lors des 24 Heures du Mans réelles.

1^{er} juillet 2020 – Michelin restera fournisseur de la Formula E jusqu’en 2022.

En s’engageant, depuis sa première saison 2014-2015, comme partenaire-fondateur au sein du premier championnat de monoplaces 100 % électriques, Michelin a vu en la Formula E de formidables perspectives pour soutenir ses ambitions de mobilité durable. Au-delà de cette compétition “pionnière”, le Groupe développe de nombreuses innovations dans le cadre d’autres programmes ambitieux et orientés vers la mobilité du futur, comme par exemple “MissionH24”, le projet visant l’introduction de l’hydrogène en Endurance, et MotoE™, un championnat de motos 100 % électriques, organisé dans le cadre du MotoGP™.

04 • **ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS**

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS AU 30 JUIN 2020 116

Compte de résultat consolidé	117
État du résultat global consolidé	117
État de la situation financière consolidée	118
Tableau de variations des capitaux propres consolidés	119
Tableau de flux de trésorerie consolidés	120
Annexe aux états financiers consolidés intermédiaires condensés	121

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS AU 30 JUIN 2020

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Informations générales	121	NOTE 10	Stocks	129
NOTE 2	Modalités d'élaboration	121	NOTE 11	Créances commerciales	130
NOTE 3	Information sectorielle résumée	123	NOTE 12	Instruments financiers	130
NOTE 4	Autres produits et charges opérationnels	124	NOTE 13	Capital et primes liées au capital social	133
NOTE 5	Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers	125	NOTE 14	Réserves	134
NOTE 6	Impôts sur le résultat	125	NOTE 15	Provisions pour avantages du personnel	136
NOTE 7	Résultat par action	126	NOTE 16	Provisions et autres passifs	137
NOTE 8	Goodwill et immobilisations incorporelles	127	NOTE 17	Détail des flux de trésorerie	138
NOTE 9	Mises en équivalence et transactions avec les parties liées	128	NOTE 18	Litiges et passifs éventuels	139
			NOTE 19	Événements postérieurs à la clôture	139

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions €, sauf pour les données par action)	Note	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Ventes	3	9 357	11 781
Coût des ventes		(7 087)	(8 260)
Marge brute		2 270	3 521
Frais commerciaux		(577)	(667)
Frais de recherche et développement		(311)	(333)
Frais administratifs et généraux		(972)	(1 059)
Autres produits et charges des secteurs		(100)	(24)
Résultat opérationnel des secteurs	3	310	1 438
Autres produits et charges opérationnels	4	(133)	(97)
Résultat opérationnel		177	1 341
Coût de l'endettement net	5	(160)	(187)
Autres produits et charges financiers	5	(3)	2
Intérêt net sur les avantages du personnel	15	(28)	(49)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	9	(44)	6
Résultat avant impôts		(58)	1 113
Impôts sur le résultat	6	(79)	(269)
RÉSULTAT NET		(137)	844
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		(134)	858
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(3)	(14)
Résultat par action (en €)			
▶ De base	7	(0,75)	4,74
▶ Dilué		(0,75)	4,72

Les notes 1 à 19 font partie intégrante des états financiers consolidés intermédiaires condensés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions €)	Note	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Résultat net		(137)	844
Engagements postérieurs à l'emploi	15	79	(152)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi		(11)	55
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – Variation de juste valeur		5	(2)
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global		-	9
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		73	(90)
Couvertures de flux de trésorerie – Variations de juste valeur		27	28
Variation des écarts de conversion		(492)	106
Autres		(8)	(1)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		(473)	133
Autres éléments du résultat global		(400)	43
RÉSULTAT GLOBAL		(537)	887
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		(534)	900
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(3)	(13)

Les notes 1 à 19 font partie intégrante des états financiers consolidés intermédiaires condensés.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions €)	Note	30 juin 2020	31 décembre 2019
Goodwill	8	2 250	2 388
Immobilisations incorporelles	8	2 113	2 280
Immobilisations corporelles		12 504	13 169
Actifs financiers et autres actifs à long terme		995	796
Titres mis en équivalence	9	1 035	1 087
Impôts différés actifs	6	794	814
Actifs non courants		19 691	20 534
Stocks	10	4 318	4 694
Créances commerciales	11	2 844	3 532
Actifs financiers à court terme		476	396
Autres actifs à court terme		1 013	1 055
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	2 809	1 466
Actifs courants		11 460	11 143
TOTAL DE L'ACTIF		31 151	31 677
Capital social	13	357	357
Primes liées au capital	13	2 790	2 789
Réserves	14	9 092	10 080
Intérêts non assortis de contrôle		-	3
Capitaux propres		12 239	13 229
Dettes financières à long terme	12	6 217	5 923
Provisions pour avantages du personnel	15	3 858	3 873
Provisions et autres passifs à long terme	16	971	1 104
Impôts différés passifs	6	450	455
Passifs non courants		11 496	11 355
Dettes financières à court terme	12	2 597	1 158
Dettes fournisseurs		1 615	2 627
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances		264	470
Provisions et autres passifs à court terme	16	2 940	2 838
Passifs courants		7 416	7 093
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		31 151	31 677

Les notes 1 à 19 font partie intégrante des états financiers consolidés intermédiaires condensés.

TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions €)	Capital social (note 13)	Primes liées au capital (note 13)	Réserves (note 14)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1^{er} janvier 2019	360	2 923	8 875	23	12 181
Résultat net	-	-	858	(14)	844
Autres éléments du résultat global	-	-	42	1	43
Résultat global	-	-	900	(13)	887
Émissions d'actions	-	2	-	-	2
Annulations d'actions	-	-	-	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(675)	(1)	(676)
Rachat d'actions	-	-	(70)	-	(70)
Autres	-	1	(45)	-	(44)
Au 30 juin 2019	360	2 926	8 985	9	12 280
Résultat net	-	-	893	(7)	886
Autres éléments du résultat global	-	-	121	(1)	120
Résultat global	-	-	1 014	(8)	1 006
Émissions d'actions	-	2	-	-	2
Annulations d'actions	(3)	(138)	141	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	-	-	(71)	-	(71)
Autres	-	(1)	11	2	12
Au 31 décembre 2019	357	2 789	10 080	3	13 229
Résultat net	-	-	(134)	(3)	(137)
Autres éléments du résultat global	-	-	(400)	-	(400)
Résultat global	-	-	(534)	(3)	(537)
Émissions d'actions	-	1	-	-	1
Annulations d'actions	-	-	-	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(368)	-	(368)
Rachat d'actions	-	-	(99)	-	(99)
Autres	-	-	13	-	13
AU 30 JUIN 2020	357	2 790	9 092	-	12 239

Les notes 1 à 19 font partie intégrante des états financiers consolidés intermédiaires condensés.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions €)	Note	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Résultat net		(137)	844
Ajustements			
▶ Coût de l'endettement net	5	160	187
▶ Autres produits et charges financiers	5	3	(2)
▶ Intérêt net sur les avantages au personnel	15	28	49
▶ Impôts sur le résultat	6	79	269
▶ Amortissements des actifs incorporels et corporels		882	858
▶ Autres produits et charges opérationnels	4	133	97
▶ Résultat net des sociétés mises en équivalence	9	44	(6)
EBITDA des secteurs		1 192	2 296
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variation des provisions	17	(199)	(274)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	17	(137)	(160)
Impôts payés sur le résultat		(129)	(387)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	17	(237)	(706)
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		490	769
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	17	(769)	(884)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		24	19
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(33)	(470)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		(1)	2
Acquisitions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		(10)	(11)
Cessions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		3	12
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	17	(46)	(65)
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(832)	(1 397)
Augmentations de capital	13	1	2
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	13	-	(665)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	17	1 727	603
Rachats d'actions	14	(20)	(18)
Autres		(4)	(63)
Flux de trésorerie sur activités de financement		1 704	(141)
Effet des variations des parités monétaires		(19)	2
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		1 343	(767)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		1 466	2 128
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 30 juin		2 809	1 361

Les notes 1 à 19 font partie intégrante des états financiers consolidés intermédiaires condensés.

ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS

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, des expériences de mobilité ainsi qu'une expertise dans le domaine des matériaux de haute technologie.

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

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

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des états financiers consolidés intermédiaires condensés a été autorisée par le Président de la Gérance le 24 juillet 2020.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions €.

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 "Reporting Financier 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 2019 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 2019.

L'impôt sur les résultats de la période intermédiaire est comptabilisé en utilisant le taux d'impôt qui serait applicable au résultat annuel estimé.

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, mises à jour et interprétations applicables dès le 1^{er} janvier 2020

Les mises à jour de normes IFRS applicables dès le 1^{er} janvier 2020 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe et sont présentées ci-dessous :

Amendement IAS 1 et IAS 8 – Définition du terme significatif

L'amendement améliore la définition de la matérialité et harmonise l'ensemble des normes IFRS dans ce domaine. La mise à jour clarifie la définition du terme "significatif". Une information présente un caractère significatif si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions que prennent les principaux utilisateurs des états financiers.

Amendement IFRS 3 – Définition d'une activité – Regroupements d'entreprises

Dans le cadre des regroupements d'entreprise, l'amendement propose une nouvelle définition de la notion d'activité ("business"), avec une nouvelle démarche d'analyse structurée en deux étapes. L'objectif est de limiter la diversité de pratiques relative à l'interprétation de cette définition.

Amendement IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Réforme des taux d'intérêt de référence

La mise à jour introduit des mesures d'assouplissement quant aux critères d'application de la comptabilité de couverture afin de permettre aux entités de maintenir leurs relations de couverture durant la période de transition aux nouveaux taux. L'Eonia, l'Euribor et le Libor seront remplacés par de nouveaux indices qui seront calculés non plus sur la base des soumissions des banques, mais sur la base d'offres de prêts à taux fixe valables pour une période donnée et disponibles sur des plateformes reconnues.

2.4 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais pas encore d'application obligatoire

Les mises à jour de normes IFRS suivantes ne sont pas d'application obligatoire à la date de clôture et ne devraient pas avoir d'impact significatif pour le Groupe à leur date d'application :

Amendement à IFRS 16 – Contrats de location Covid-19 – Aménagements de loyers

L'amendement précise les modalités de comptabilisation des allègements de loyers. Les allègements peuvent prendre la forme de loyers gratuits ou de réductions de loyers initialement dus. Le locataire peut choisir de traiter l'allègement de loyer comme un loyer variable de la période, à comptabiliser directement au compte de résultat, au lieu de considérer l'allègement comme une modification de contrat et réévaluer l'obligation locative en utilisant un taux d'actualisation révisé. Cet amendement est d'application obligatoire à partir du 1^{er} juin 2020 mais n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

Amendements à IAS 1 – Présentation des états financiers – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants

L'amendement clarifie les principes de classement d'un passif au bilan en courant ou non courant. L'amendement est d'application obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2022.

Amendement à IAS 16 – Immobilisations corporelles – Comptabilisation des produits générés avant la mise en service

L'amendement interdit à une entité de porter le revenu de la vente d'éléments produits en diminution du coût pendant la préparation, le transfert ou la mise en état d'un actif en vue de son utilisation prévue. Le produit de la vente et les coûts connexes devraient plutôt être comptabilisés en résultat net. La première application est prévue à partir du 1^{er} janvier 2022.

Amendement à IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels – Contrats déficitaires, notion de coûts directement liés au contrat

L'amendement détermine les coûts à retenir lors de l'analyse de contrats déficitaires. Cet amendement est d'application obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2022.

Il n'y a pas d'autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais pas encore d'application obligatoire dont l'impact pourrait être significatif pour le Groupe.

2.5 Crise sanitaire Covid-19

La crise sanitaire du Covid-19 a amené la plupart des gouvernements à prendre des mesures de quarantaine afin de contenir la propagation du virus. L'activité économique mondiale et la mobilité des personnes ont été fortement réduites.

Dès les premiers signaux du développement de la pandémie, Michelin a déterminé deux priorités absolues : protéger la santé ainsi que la sécurité de ses salariés et assurer la pérennité de ses activités.

Des dépenses spécifiques, notamment des achats de masques ou de gel hydroalcoolique, ont été enregistrées dans la ligne "Autres produits et charges des secteurs" du compte de résultat pour un montant de 77 millions €. La production industrielle du Groupe a été fortement ralentie. Les coûts fixes liés à cette sous-activité ont été comptabilisés en charges de la période. Par ailleurs, des employés ont travaillé à distance et d'autres ont été en chômage partiel (les indemnités perçues, directement ou indirectement, par les salariés

s'élèvent à environ 140 millions €). Le Groupe a renoncé à toute aide gouvernementale en France et dans le monde (emprunts garantis, subventions, reports d'échéances notamment) qui auraient pu se traduire par un gain pour l'une de ses filiales.

Le Groupe a été en mesure d'accéder à des liquidités pour faire face aux aléas de la crise, ce qui est un gage de confiance des prêteurs. Des financements additionnels de l'ordre de 1,7 milliard € ont été obtenus par le biais d'emprunts bancaires et de tirages sur les programmes de billets de trésorerie. Le dividende a été réduit à 2.00 € par action (une baisse du dividende de 308 millions € par rapport à l'année précédente) et son paiement a été différé. Le Groupe a également différé à septembre un paiement de 79 millions € lié à son programme de rachat d'actions. Des informations plus détaillées sur la gestion du risque de liquidité sont données en note 12 "Instruments financiers".

Dans ce contexte, et en manifestation de solidarité avec toute la communauté des salariés, les Gérants du Groupe ont choisi de diminuer leur rémunération de 25 % pour les mois d'avril, mai et juin 2020 alors que des salariés du Groupe se trouvaient en situation d'activité partielle en raison de la crise sanitaire du Covid-19. Ils ont par ailleurs renoncé à 25 % de leur rémunération variable 2019.

Les effets de la pandémie ont été considérés dans la valorisation des actifs à la date de clôture. Des informations complémentaires sont présentées dans les notes annexes suivantes :

- ▶ note 6 Impôts différés actifs ;
- ▶ note 8 Goodwill et autres actifs incorporels ;
- ▶ note 10 Stocks ;
- ▶ note 11 Créances commerciales ;
- ▶ note 12 Instruments financiers.

2.6 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. Les résultats réels pourraient s'avérer différents de ces estimations.

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses-clés et aux appréciations portent sur les pertes de valeur d'actifs non financiers, les avantages du personnel, les impôts sur le résultat, les écarts d'acquisition, les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ainsi que leur durée de vie estimée, et la définition de la période exécutoire des contrats de location.

Dans le contexte actuel d'incertitude liée à la crise sanitaire Covid-19 (note 2.5), le Groupe a élaboré un scénario basé sur le produit intérieur brut (PIB) mondial afin d'estimer la durée et l'ampleur de cette crise. Un retour au niveau d'activité de 2019 est attendu à partir du second semestre 2022. Ce scénario a fait l'objet d'une validation par le Comité Exécutif du Groupe (CEG).

Les flux de trésorerie futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer leur valeur d'utilité sont basés sur des estimations de résultat à cinq ans et sont adossées ce scénario. Ces travaux ont impliqué les acteurs des Lignes Business et des Directions Business.

Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses-clés et d'appréciations, notamment pour déterminer les tendances de marché, le coût des matières premières et les politiques de fixation de prix. Les flux de trésorerie futurs effectifs pourraient donc différer des prévisions utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des UGT.

Des informations supplémentaires sont présentées dans la note 8 "Goodwill".

2.7 Changements du périmètre de consolidation

Les principales acquisitions, créations de coentreprise ou cessions effectuées par le Groupe au cours des exercices 2019 et 2020 sont présentées ci-dessous :

Société	Type d'opération	Date de l'opération	Statut de l'allocation du prix d'acquisition au 30 juin 2020	Note
Multistrada	Acquisition	6 mars 2019	définitif	2.7.2.1
Masternaut	Acquisition	22 mai 2019	définitif	2.7.2.2

2.7.1 Opérations du premier semestre 2020

Au cours du premier semestre 2020, le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions, jugées individuellement non significatives, pour un montant total de 28 millions €.

2.7.2 Allocation du prix d'acquisition pour les principales opérations réalisées en 2019

2.7.2.1 Multistrada

L'allocation du prix d'acquisition a été finalisée dans la période de 12 mois suivant la date d'acquisition. Le goodwill définitif s'élève ainsi à 152 millions € au 30 juin 2020, contre 166 millions € au 31 décembre 2019.

Ce goodwill, affecté au groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales, s'explique principalement par les synergies attendues, notamment le renforcement de la présence du Groupe sur le marché indonésien à fort potentiel et la conversion progressive, avec des investissements supplémentaires limités, de la production de pneus Tourisme *Tier 3* en *Tier 2* aux marques du Groupe, libérant ainsi des capacités *Tier 1* sur ses autres usines asiatiques et accompagnant la demande croissante des pneus *Tier 2* en Europe, Amérique du Nord et Asie.

2.7.2.2 Masternaut

L'allocation du prix d'acquisition a été finalisée dans la période de 12 mois suivant la date d'acquisition. Le goodwill définitif s'élève ainsi à 71 millions € au 30 juin 2020, inchangé par rapport à décembre 2019.

Ce goodwill, affecté au groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires, s'explique principalement par les synergies attendues, notamment l'accélération du développement des activités Services et Solutions pour les véhicules utilitaires dans le cadre d'un marché de flottes en plein essor, le déploiement de l'offre sur l'ensemble des pays européens et l'utilisation des données pour proposer les meilleures solutions aux clients, améliorer la performance des produits et développer les activités de data science comme la maintenance prédictive.

2.8 Saisonnalité

La trésorerie du premier semestre subit habituellement les effets d'un besoin accru en fonds de roulement et du paiement du dividende.

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE RÉSUMÉE

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

- ▶ Automobile et distribution associée ;
- ▶ Transport routier et distribution associée ;
- ▶ Activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités comprennent les activités pneumatiques Miniers, Hors-la-route, Deux-roues et Avion, ainsi que les activités Bandes Transporteuses et les Matériaux de Haute Technologie.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établi 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 2020				1 ^{er} semestre 2019			
	Automobile et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total	Automobile et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total
(en millions €)								
Ventes	4 394	2 411	2 552	9 357	5 658	3 144	2 979	11 781
Résultat opérationnel des secteurs	(35)	(30)	375	310	585	279	574	1 438
En pourcentage des ventes	-0,8 %	-1,3 %	14,7 %	3,3 %	10,3 %	8,9 %	19,3 %	12,2 %

Le tableau ci-dessous présente les actifs sectoriels :

(en millions €)	30 juin 2020				31 décembre 2019			
	Automobile et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total	Automobile et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total
Actifs sectoriels	9 902	5 676	6 769	22 347	10 752	6 491	7 063	24 306

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 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 sur la base de clés d'allocation propres à chaque nature d'actif, notamment les ventes nettes par secteur.

L'information par secteur géographique est la suivante :

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020				1 ^{er} semestre 2019			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes	3 382	3 214	2 761	9 357	4 352	4 296	3 133	11 781

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

Le montant des ventes réalisées en France durant le premier semestre 2020 est de 768 millions € (2019 : 1 036 millions €).

NOTE 4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Amortissements des marques et relations clientèles acquises	(45)	(45)
Réorganisations et adaptation des activités	(23)	(10)
Pertes de valeur sur actif immobilisé	(49)	(18)
Avantages du personnel	(8)	(16)
Autres ⁽¹⁾	(8)	(8)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(133)	(97)

(1) Comprend en 2019 un montant de 7 millions € qui représentait le "résultat net des activités destinées à être cédées" présenté séparément dans les comptes publiés au premier semestre 2019.

4.1 Premier semestre 2020

La ligne "Pertes de valeur sur actif immobilisé" inclut principalement des pertes de valeur d'immobilisations incorporelles de l'UGT Tablet pour un montant de 39 millions €.

4.2 Premier semestre 2019

La ligne "Autres" du tableau ci-dessus inclut notamment des rétrocessions de droits de douanes relatifs à des années antérieures aux États-Unis pour un produit de 28 millions €.

Par ailleurs, une perte de valeur partielle du goodwill de l'UGT BookaTable avait été enregistrée pour un montant de 19 millions € dans la ligne "Pertes de valeur sur actif immobilisé".

NOTE 5 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 2020	1 ^{er} semestre 2019
Charge d'intérêts	(129)	(156)
Produit d'intérêts	-	3
Dérivés de taux	(33)	(34)
Commissions sur lignes de crédit	(2)	(2)
Coûts d'emprunts capitalisés	4	2
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(160)	(187)
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	9	6
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(11)	3
Autres	(1)	(7)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(3)	2

NOTE 6 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

6.1 Charge d'impôt

La charge d'impôt du Groupe s'élève à 79 millions € sur le premier semestre 2020 (2019 : 269 millions €).

Par ailleurs, les principaux éléments impactant la charge fiscale effective du Groupe par rapport à la charge théorique sont les suivants :

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Résultat avant impôts	(58)	1 113
Impôts théoriques calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	3	(223)
Impact fiscal des :		
▶ transactions non soumises à impôts	(29)	(16)
▶ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(53)	(30)
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(79)	(269)

6.2 Impôts différés

Les montants d'impôts différés dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019
Impôts différés actifs	794	814
Impôts différés passifs	(450)	(455)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	344	359

Les actifs d'impôts différés de 794 millions € comprennent des pertes reportées activées pour un montant de 164 millions €.

Les actifs d'impôts différés pour les déficits fiscaux reportables ont été constatés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces pertes reportées pourront être imputées. Les perspectives de récupération sont analysées en fonction de l'entité et des perspectives de revenus imposables projetés. Ces perspectives prennent en compte des hypothèses qui sont cohérentes avec les budgets à court et moyen terme préparés par les entités du Groupe.

Au cours du premier semestre 2020 et suite à la crise sanitaire (note 2.5), le Groupe n'a pas reconnu d'impôts différés actifs significatifs sur des pertes fiscales reportables. À l'inverse, le Groupe n'a pas décomptabilisé d'impôts différés actifs liés à des pertes fiscales reportables qu'ils jugeraient ne plus pouvoir utiliser.

La variation de l'actif net d'impôts différés est la suivante :

(en millions €)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	359	317
Écart de conversion	(7)	2
Produit/(charge) d'impôts différés	16	12
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	(14)	62
Variations du périmètre de consolidation	(10)	2
Autres variations	-	-
AU 30 JUIN	344	395

Le détail des actifs d'impôts différés non reconnus est le suivant :

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019
Différences temporelles déductibles	117	121
Déficits fiscaux expirant :		
▶ dans moins d'un an	34	17
▶ dans un à cinq ans	77	80
▶ à plus de cinq ans	65	45
▶ sans échéance	305	336
Déficits fiscaux totaux	481	478
Crédits d'impôts	4	5
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	602	604

NOTE 7 RÉSULTAT PAR ACTION

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

	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Résultat net (en millions €), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(134)	858
▶ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	-	(6)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	(134)	852
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (milliers d'actions) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	178 504	179 858
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	-	43
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	-	604
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	178 504	180 505
Résultat par action (en €)		
▶ De base	(0,75)	4,74
▶ Dilué	(0,75)	4,72

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 a deux types d'instruments financiers potentiellement dilutifs : les options sur actions et les actions de performance.

Au 30 juin 2020, compte tenu du résultat net négatif sur la période, les actions potentielles provenant des plans d'options sur actions (12 787 actions) et d'actions de performance (841 978 actions) sont anti-dilutives et exclues du calcul du résultat dilué par action.

NOTE 8 GOODWILL ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

L'évolution des postes "Goodwill" et "Immobilisations incorporelles" de l'état de la situation financière consolidée est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2019	2 231	3 809	6 040
Écart de conversion	67	77	144
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 20 millions €)	-	227	227
Sorties d'actifs	-	(71)	(71)
Variation du périmètre de consolidation	150	59	209
Transferts et autres	-	(4)	(4)
Montants bruts au 31 décembre 2019	2 448	4 097	6 545
Écart de conversion	(126)	(132)	(258)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 16 millions €)	-	93	93
Sorties d'actifs	-	(13)	(13)
Variation du périmètre de consolidation	4	-	4
Transferts et autres	1	33	34
Montants bruts au 30 juin 2020	2 327	4 078	6 405
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2019	(71)	(1 592)	(1 663)
Écart de conversion	(3)	(5)	(8)
Amortissements	-	(256)	(256)
Pertes de valeur nettes	(36)	(15)	(51)
Sorties d'actifs	-	48	48
Variation du périmètre de consolidation	49	4	53
Transferts et autres	1	(1)	-
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2019	(60)	(1 817)	(1 877)
Écart de conversion	2	41	43
Amortissements	-	(130)	(130)
Pertes de valeur nettes	(19)	(26)	(45)
Sorties d'actifs	-	2	2
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	(35)	(35)
Amortissements et pertes de valeur au 30 juin 2020	(77)	(1 965)	(2 042)
MONTANTS NETS AU 30 JUIN 2020	2 250	2 113	4 363
Montants nets au 31 décembre 2019	2 388	2 280	4 668

Goodwill

Au 30 juin 2020, les goodwills sont affectés aux unités génératrices de trésorerie "UGT" ou groupes d'UGT de la manière suivante :

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	374	382
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	163	177
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	601	680
Groupe d'UGT Mines	241	254
UGT Pneus Deux-roues	18	25
UGT Pneus Hors-la-route	694	698
Groupe d'UGT Matériaux de Haute Technologie	159	154
Autres UGT	-	18
GOODWILL	2 250	2 388

Si le Groupe estime que les conséquences économiques liées à la pandémie (note 2.5) constituent un indicateur de perte de valeur de ses actifs immobilisés corporels et incorporels (y compris les goodwill), il procède à une estimation de la valeur recouvrable de ces actifs. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est définie comme la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité.

Pour tenir compte de l'incertitude des impacts globaux de la pandémie sur l'activité économique mondiale (durée et profondeur de la récession économique), le Groupe s'est appuyé sur un scénario basé sur l'évolution du produit intérieur brut (PIB) mondial. Un retour au

niveau d'activité de 2019 est attendu à partir du 2^e semestre 2022. Les estimations de flux de trésorerie futurs qui en découlent ont été utilisées pour calculer la valeur d'utilité des UGT ou groupes d'UGT. Les taux de croissance perpétuels, qui constituent une hypothèse de la valeur terminale normalisée, sont comparables à ceux utilisés au 31 décembre 2019 considérant que la crise Covid-19 ne vient pas remettre en question les perspectives de croissance à long terme cristallisées dans la valeur terminale. Compte tenu de la baisse des taux d'intérêts, mais aussi de l'augmentation de la volatilité de la prime de marché observée sur la période, les coûts moyens pondérés du capital (WACC) retenus pour les tests effectués au premier semestre 2020 sont restés stables par rapport au 31 décembre 2019.

Les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini intégrés dans l'évaluation de la valeur terminale des UGT sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en pourcentage)	CMPC	Taux de croissance à l'infini
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	7,6	1,6
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	8,1	1,7
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	7,4	1,7
Groupe UGT Mines	9,4	1,9
UGT Pneus Deux-roues	7,7	1,6
UGT Pneus Hors-la-route	7,4	1,6
Groupe d'UGT Matériaux de Haute Technologie	7,9	2,0

À l'exception de l'UGT Tablet mentionnée ci-dessous, les valeurs recouvrables des UGT ou groupes d'UGT évaluées sur la base des hypothèses clés telles que décrites ci-dessus sont supérieures à leur valeur comptable. Par conséquent, aucune dépréciation de la valeur des actifs n'a été enregistrée sur ces UGT ou groupes d'UGT au 30 juin 2020.

Une augmentation de 50 points de base sur le taux d'actualisation associée à une baisse de 100 points de base du taux de croissance perpétuel n'entraînerait pas la constatation d'une dépréciation de la valeur des actifs d'une UGT ou groupe d'UGT.

Les résultats du test de l'UGT Tablet ont conduit le Groupe à reconnaître une perte de valeur des actifs de l'UGT pour un montant de 39 millions € correspondant à la totalité de la valeur nette comptable des actifs immobilisés de l'UGT au 30 juin.

NOTE 9 MISES EN ÉQUIVALENCE ET TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

9.1 Participations dans les sociétés mises en équivalence

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

(en millions €)	Participations dans des entreprises associées	Participations dans des coentreprises	Total des participations dans les entreprises mises en équivalence
Au 1^{er} janvier 2019	294	659	953
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(11)	(36)	(47)
Pertes de valeur	-	-	-
Distribution de dividendes	(4)	(7)	(11)
Effet des changements de périmètre et augmentations de capital	25	146	171
Variation des écarts de conversion	4	16	20
Autres / Reclassement	(97)	98	1
Au 31 décembre 2019	211	876	1 087
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(9)	(35)	(44)
Pertes de valeur	-	-	-
Distribution de dividendes	(3)	-	(3)
Effet des changements de périmètre et augmentations de capital	4	1	5
Variation des écarts de conversion	(2)	(4)	(6)
Autres	-	(4)	(4)
AU 30 JUIN 2020	201	834	1 035

Il n'y a pas eu de nouvelles transactions significatives entre parties liées au cours du premier semestre 2020, ni de modification significative dans la nature des transactions entre parties liées décrites dans les notes annexes aux états financiers consolidés 2019.

9.2 Coentreprise avec Sumitomo Corporation of Americas (TBC)

La synthèse des informations financières relatives à TBC est présentée ci-dessous :

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019
Dividendes reçus	-	-
Actifs courants	1 315	1 543
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	43	49
Actifs non courants	1 874	1 949
Total actifs	3 189	3 492
Passifs courants	800	1 037
dont passifs financiers courants	323	294
Passifs non courants	1 320	1 341
dont passifs financiers non courants	1 182	1 190
Total passifs	2 120	2 378
Ventes	1 899	4 401
Produits d'intérêts	1	1
Charges d'intérêts	(41)	(53)
Dotations aux amortissements	(102)	(164)
Charge d'impôt sur le résultat	5	14
Résultat net des activités poursuivies (a)	(35)	(32)
Élimination du profit résultant des transactions d'aval (net d'impôt) (b)	8	6
Quote-part dans le résultat net de la coentreprise 50% x (a) + (b)	(10)	(10)
Quote-part des autres éléments du résultat global	(2)	-
Quote-part dans le résultat global de la coentreprise	(12)	(10)
Actifs nets (excluant le goodwill)	931	974
Goodwill	138	140
Actif net (incluant le goodwill)	1 069	1 114
Part de l'actif net (y compris goodwill) = 50 %	534	557
Élimination du profit résultant des transactions d'aval (net d'impôt)	(21)	(29)
Valeur comptable des intérêts dans la coentreprise	513	528

La crise Covid-19 constituant un indicateur de perte de valeur, un test de la valeur de TBC a été réalisé au cours du premier semestre 2020. La valeur recouvrable de la coentreprise étant supérieure à sa valeur comptable, aucune perte de valeur n'a été reconnue dans les états financiers consolidés intermédiaires condensés au 30 juin 2020.

NOTE 10 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019
Matières premières et autres fournitures	1 291	1 333
Encours de production	428	467
Produits finis	2 690	2 994
Valeur brute	4 409	4 794
Provisions pour dépréciation sur matières premières et autres fournitures	(35)	(42)
Provisions pour dépréciation sur encours de production	(1)	(1)
Provisions pour dépréciation sur produits finis	(55)	(57)
Provisions pour dépréciation	(91)	(100)
STOCKS NETS	4 318	4 694

NOTE 11 CRÉANCES COMMERCIALES

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

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019
Créances commerciales brutes	2 951	3 629
Pertes de valeur	(107)	(97)
CRÉANCES COMMERCIALES	2 844	3 532

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à 12 mois.

Les créances commerciales au 30 juin 2020 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	2 484	(12)	2 472
Échues			
▶ depuis moins de trois mois	262	(6)	256
▶ entre trois et six mois	87	(8)	79
▶ depuis plus de six mois	118	(81)	37
Créances commerciales échues	467	(95)	372
CRÉANCES COMMERCIALES	2 951	(107)	2 844

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. Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque région. Un système de tableaux de bord mensuels permet de faire le suivi du crédit.

NOTE 12 INSTRUMENTS FINANCIERS

12.1 Endettement net

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

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019
Dettes financières	8 814	7 081
Dérivés actifs	(222)	(148)
Actifs financiers de garantie d'emprunts	(93)	(103)
Actifs financiers de gestion de trésorerie	(180)	(180)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 809)	(1 466)
ENDETTEMENT NET	5 510	5 184

12.2 Dettes financières

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

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019
Obligations	4 541	4 535
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	662	318
Dettes liées aux contrats de location	848	897
Instruments dérivés	166	173
Dettes financières à long terme	6 217	5 923
Obligations et billets de trésorerie	1 430	295
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	919	616
Dettes liées aux contrats de location	225	226
Instruments dérivés	23	21
Dettes financières à court terme	2 597	1 158
DETTES FINANCIÈRES	8 814	7 081

La maturité moyenne pondérée des billets de trésorerie en vie au 30 juin 2020 est de 7,5 mois contre 1,5 mois au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, le Groupe a contracté en mai 2020 un emprunt pour un équivalent de 505 millions € auprès d'une institution financière. Cet emprunt de maturité 2 ans porte un intérêt variable basé sur le Libor.

12.3 Risque de liquidité

Dès le début de la crise sanitaire (note 2.5), le Groupe a réalisé des tests de résistance pour évaluer sa capacité à honorer ses engagements financiers. Ces tests montrent à la date de clôture que, sur la base du scénario le plus pessimiste (diminution de la demande au deuxième semestre 2020 de - 20 % suivie d'une reprise à hauteur de seulement + 4 % en 2021) et avec l'ensemble des outils de financement décrits ci-dessous, le Groupe sera en mesure de faire face aux aléas de cette crise, sans même avoir recours à ses lignes de crédit confirmées de 1,5 milliards d'€.

Au 30 juin 2020, l'échéancier des paiements liés aux dettes financières (intérêts inclus) ainsi que l'échéancier des lignes de crédit confirmées non tirées se présentent de la manière suivante :

(en millions €)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 et au-delà
Obligations	36	155	885	614	62	803	2 876
Billets de trésorerie	786	644	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	687	258	506	62	31	33	31
Dettes liées aux contrats de location	127	234	194	159	132	109	269
Instruments dérivés	(53)	6	11	(19)	5	5	11
Échéancier des paiements liés aux dettes financières	1 583	1 297	1 596	816	230	950	3 187
Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an	-	1 500	-	-	-	-	-

Ce tableau indique les nominaux plus les intérêts de la dette selon leur date de paiement, tels que projetés avec les données de marché à la date de clôture (les intérêts sont estimés dans chaque devise sur la base des taux de marché et convertis en euros aux cours de clôture). Les montants ainsi affichés ne sont pas actualisés.

Pour faire face à ses futurs besoins de trésorerie, le Groupe dispose au 30 juin 2020 des sources de financement suivantes :

- ▶ 2 809 millions € de trésorerie et équivalent de trésorerie ;
- ▶ 180 millions € d'actifs financiers de gestion de trésorerie ;

- ▶ un programme de billets de trésorerie de 2 500 millions €, tiré à hauteur de 1 386 millions € au 30 juin 2020 ;
- ▶ un programme de billets de trésorerie US de 622 millions € (700 millions \$), tiré à hauteur de 44 millions € (50 millions \$) au 30 juin 2020 ;
- ▶ deux programmes de cession de créances commerciales de 478 millions € pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, tiré à hauteur de 15 millions € au 30 juin 2020 ;
- ▶ 1 500 millions € de lignes de crédit non tirées confirmées.

12.4 Trésorerie et équivalent de trésorerie

(en millions €)	30 juin 2020	31 décembre 2019
Banques et liquidités	265	229
Dépôts bancaires à moins de trois mois et autres équivalents de trésorerie (fonds monétaires principalement)	2 544	1 237
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	2 809	1 466

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.

Les dépôts moins facilement disponibles pour répondre à des besoins du Groupe sont notamment liés à des règles prudentielles en Irlande, propres aux sociétés d'assurance captives (30 juin 2020 : 52 millions €, 31 décembre 2019 : 82 millions €).

12.5 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 2020 :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total
Créances commerciales	-	-	2 844	2 844
Actifs financiers courants	191	2	283	476
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 934	-	875	2 809
Actifs financiers non courants	138	240	423	801
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	2 263	242	4 425	6 930

12.6 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 2020 et 31 décembre 2019 sont présentés ci-dessous selon leur hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	30 juin 2020	31 décembre 2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 934	-	-	1 934	973
Actifs financiers courants	93	100	-	193	123
Actifs financiers non courants	23	123	232	378	365
TOTAL ACTIF	2 050	223	232	2 505	1 461
Dettes financières	-	189	-	189	194
TOTAL PASSIF	-	189	-	189	194

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours du premier semestre 2020.

NOTE 13 CAPITAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL SOCIAL

(en millions €)	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2019	360	2 923	3 283
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	-	2	2
Annulation d'actions	-	-	-
Autres	-	1	1
Au 30 juin 2019	360	2 926	3 286
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	-	2	2
Annulation d'actions	(3)	(138)	(141)
Autres	-	(1)	(1)
Au 31 décembre 2019	357	2 789	3 146
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	-	1	1
Annulations d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
AU 30 JUIN 2020	357	2 790	3 147

(en nombre d'actions)	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1^{er} janvier 2019	179 847 632	-	179 847 632
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	37 792	-	37 792
Rachat d'actions	-	(179 653)	(179 653)
Cession d'actions	-	8 228	8 228
Annulation d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
Au 30 juin 2019	179 885 424	(171 425)	179 713 999
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	87 952	-	87 952
Rachat d'actions	-	(1 174 396)	(1 174 396)
Cession d'actions	-	-	-
Annulation d'actions	(1 345 821)	1 345 821	-
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2019	178 627 555	-	178 627 555
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	13 786	-	13 786
Rachat d'actions	-	(216 935)	(216 935)
Cession d'actions	-	-	-
Annulations d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
AU 30 JUIN 2020	178 641 341	(216 935)	178 424 406

La valeur nominale des actions est de 2 € (valeur inchangée par rapport à 2019). Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives. Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

Le dividende décidé lors de l'Assemblée générale du 23 juin 2020 de 2,00 € par action (2019 : 3,70 € par action, note 2.5) a été versé intégralement en espèces le 3 juillet 2020 pour un montant net de 357 millions € (2019 : 665 millions €).

NOTE 14 RÉSERVES

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2019	(512)	-	51	9 336	8 875
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(675)	(675)
Rachat d'actions	-	(70)	-	-	(70)
Cession/annulations d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	(45)	(45)
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	(70)	-	(720)	(790)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	858	858
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(152)	(152)
<i>Impact fiscal – engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	55	55
<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>	-	-	9	-	9
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	7	(97)	(90)
<i>Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur</i>	-	-	28	-	28
<i>Variation des écarts de conversion</i>	105	-	1	-	106
<i>Autres</i>	5	-	(35)	28	(2)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	110	-	(6)	28	132
Résultat global	110	-	1	789	900
Au 30 juin 2019	(402)	(70)	52	9 405	8 985
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	-	(71)	-	-	(71)
Cession/annulations d'actions	-	141	-	-	141
Autre	-	-	-	11	11
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	70	-	11	81
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	893	893
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	21	21
<i>Impact fiscal – engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(39)	(39)
<i>Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur</i>	-	-	22	-	22
<i>Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global</i>	-	-	(3)	-	(3)
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	19	(18)	1
<i>Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur</i>	-	-	18	-	18
<i>Variation des écarts de conversion</i>	99	-	(4)	-	95
<i>Autres</i>	16	-	(7)	(2)	7
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	115	-	7	(2)	120
Résultat global	115	-	26	873	1 014
Au 31 décembre 2019 (report à la page suivante)	(287)	-	78	10 289	10 080

(en millions €)	Écart de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 31 décembre 2019 (reporté de la page précédente)	(287)	-	78	10 289	10 080
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(368)	(368)
Rachat d'actions	-	(99)	-	-	(99)
Cession/annulations d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	13	13
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	(99)	-	(355)	(454)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	(134)	(134)
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	79	79
<i>Impact fiscal – engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(11)	(11)
<i>Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur</i>	-	-	5	-	5
<i>Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global</i>	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	5	68	73
<i>Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur</i>	-	-	27	-	27
<i>Variation des écarts de conversion</i>	(492)	-	-	-	(492)
<i>Autres</i>	-	-	(5)	(3)	(8)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(492)	-	22	(3)	(473)
Résultat global	(492)	-	27	(69)	(534)
AU 30 JUIN 2020	(779)	(99)	105	9 865	9 092

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 17 mai 2019, le Groupe a conclu le 7 janvier 2020 une convention avec un prestataire de services d'investissements, l'engageant à racheter une certaine quantité d'actions dans la limite maximale d'un montant total de 100 millions € avant le 21 novembre 2020. 100 millions € d'actions ont été reclassés en dette financière à court terme à la date de signature de la convention. La dette est diminuée du montant effectif des achats de la période, qui ont atteint 20 millions € au 30 juin 2020. Le prix moyen unitaire des 216 935 actions acquises est de 90,04 € par action.

Le 29 mai 2020, le prestataire de services d'investissement a utilisé son option d'accélérer le programme, soit une livraison de 880 605 actions supplémentaires pour le montant de 79 millions €. Afin de renforcer ses liquidités dans le contexte du Covid-19 (note 2.5), le Groupe a convenu avec son prestataire d'investissement de différer au 30 septembre 2020 la livraison et le paiement des actions restantes.

La dette de 79 millions € au 30 juin 2020 est présentée dans la ligne "Dettes financières à court terme" de l'état de la situation financière consolidée. Le montant restant de 1 million € a été reclassé en capitaux propres.

Les actions rachetées seront intégralement annulées avant la fin de l'année.

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 mai 2018, le Groupe a conclu en février 2019 et en août 2019 deux conventions avec un prestataire de services d'investissement, l'engageant à racheter un nombre variable d'actions dans la limite d'un montant total de 140 millions €. Avec la première convention d'un montant de 70 millions €, le Groupe a acquis 665 642 actions pour un prix moyen unitaire de 105,16 €. Avec la seconde, d'un montant de 70 millions €, 680 044 actions ont été acquises pour un prix unitaire moyen de 102,93 €. La totalité des actions acquises a été annulée au cours de l'exercice 2019.

NOTE 15 PROVISIONS POUR AVANTAGES DU PERSONNEL

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

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2020	2019
Au 1^{er} janvier	1 931	1 897	3 828	3 858
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(84)	-	(84)	(178)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(16)	(54)	(70)	(72)
Autres mouvements	-	-	-	11
Éléments reconnus en résultat opérationnel				
Coût des services rendus	23	32	55	55
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	-	-	-
Coût des services passés résultant de l'introduction ou de modifications de régimes	-	-	-	-
Coût des services passés résultant des réductions de régimes	-	-	-	6
(Gains) ou pertes sur liquidations de régimes	-	-	-	-
Autres éléments	3	-	3	6
Éléments reconnus hors du résultat opérationnel				
Intérêt net sur les avantages du personnel	11	17	28	49
Éléments reconnus en autres éléments du résultat global				
Écarts de conversion	4	(21)	(17)	29
Pertes ou (gains) actuariels	(136)	24	(112)	194
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	33	-	33	(42)
AU 30 JUIN	1 769	1 895	3 664	3 916
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme			194	60
Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel			3 858	3 976

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 €)	Zone euro	Royaume-Uni	États-Unis	Canada	Total
Taux d'actualisation au 30 juin 2020	0,87 %	1,70 %	2,68 %	2,62 %	n/a
Taux d'actualisation au 31 décembre 2019	0,78 %	1,95 %	3,18 %	3,00 %	n/a
Taux d'inflation au 30 juin 2020	1,72 %	2,80 %	2,50 %	2,00 %	n/a
Taux d'inflation au 31 décembre 2019	1,77 %	2,90 %	2,50 %	2,00 %	n/a
Pertes/(Gains) actuariels liés au changement d'hypothèses	(38)	118	225	67	372
Écarts d'expérience liés aux actifs de couverture	(5)	(233)	(155)	(91)	(484)
PERTES OU (GAINS) ACTUARIELS	(43)	(115)	70	(24)	(112)

Les taux et montants indiqués ne concernent que les régimes évalués au cours de la période intermédiaire (note 2.2).

NOTE 16 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS

Le mouvement des provisions comprises dans les lignes "Provisions et autres passifs à long terme" et "Provisions et autres passifs à court terme" est le suivant :

<i>(en millions €)</i>	Réorganisations et adaptation des activités	Litiges, garanties et autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2020	414	436	850
Nouvelles provisions	14	59	73
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(92)	(40)	(132)
Reprises de montants non utilisés	(8)	(3)	(11)
Effet des variations monétaires	(4)	(7)	(11)
Autres effets	(1)	1	-
AU 30 JUIN 2020	323	446	769
<i>Dont part court terme</i>	231	66	297

En plus des provisions ci-dessus, le solde des postes "Provisions et autres passifs à long terme" et "Provisions et autres passifs à court terme" comprend principalement des remises différées à verser aux clients, le montant du dividende à verser (note 13), les dettes envers les administrations fiscales et les organismes sociaux, ainsi que les passifs sur contrats tels que décrit dans la note 3.8 des états financiers consolidés au 31 décembre 2019.

NOTE 17 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

(en millions €)	1 ^{er} semestre 2020	1 ^{er} semestre 2019
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(5)	(5)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(105)	(199)
Variation des provisions pour litiges et autres	13	2
Dépenses liées aux restructurations	(110)	(96)
Autres	8	24
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variation des provisions	(199)	(274)
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(155)	(180)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	11	16
Dividendes perçus	7	4
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	(137)	(160)
Variation des stocks	304	(283)
Variation des créances commerciales et avances	262	(452)
Variation des dettes fournisseurs et avances	(665)	12
Variation des fournisseurs sous contrat de cession de créances	(175)	164
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	37	(147)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	(237)	(706)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(77)	(94)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(413)	(571)
Subventions d'investissement reçues	4	9
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(283)	(228)
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(769)	(884)
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(51)	(17)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	6	6
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	-	-
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	9	(35)
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	(10)	(19)
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	(46)	(65)
Augmentations des dettes financières à long terme	505	153
Diminution des dettes financières à long terme	(145)	(267)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location	(114)	(113)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	1 537	786
Dérivés	(56)	44
Flux de trésorerie sur les dettes financières	1 727	603
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
▶ Nouveaux contrats de location	95	81
▶ Nouveaux droits d'émission	11	9

NOTE 18 LITIGES ET PASSIFS ÉVENTUELS

18.1 Contrôle fiscal en Allemagne

Faisant suite à un contrôle fiscal couvrant les exercices 2005 à 2009, qui avait donné lieu en 2015 à une notification d'intention de redressement, une filiale allemande du Groupe a reçu en 2018 le rapport final et la notification de redressement afférente.

Ces documents font état d'un redressement de 382 millions € en base d'imposition, valeur déterminée en estimant le résultat taxable de la filiale sur la période vérifiée à partir du taux de profitabilité moyen du Groupe. Ce redressement comprend notamment, à hauteur de 298 millions €, une contestation des effets, sur la filiale, de la politique de prix de transfert mise en place au sein du Groupe. Ces éléments avaient été précédemment relevés dans la notification d'intention de redressement précitée. Dans son rapport final, l'administration considère par ailleurs que la filiale n'a pas produit toutes les informations qu'elle exigeait pour justifier la politique de prix de transfert appliquée.

Le Groupe conteste l'ensemble des arguments mis en avant par les autorités fiscales allemandes.

Le 17 juillet 2018, il a engagé auprès des autorités fiscales :

- ▶ une procédure qui a eu pour effet de suspendre l'exigibilité des paiements, qui, par voie de conséquence, n'ont pas été significatifs ;
- ▶ une action en appel contestant la méthode de calcul retenue par les autorités fiscales se basant sur un taux de profit moyen du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a déposé, le 16 décembre 2019, pour l'ensemble des redressements totalisant 382 millions €, la demande d'accord amiable selon la convention d'arbitrage de l'Union européenne ou les conventions respectives pour éviter la double imposition. Le Groupe considère qu'il dispose d'arguments solides pour faire prévaloir sa position et a déterminé qu'il est plus probable qu'improbable qu'il parvienne à obtenir gain de cause sur chacune des actions qu'il a engagées ou qu'il s'apprête à mettre en œuvre.

Sur ces bases, le Groupe estime que le risque financier n'est pas significatif.

Un nouveau contrôle fiscal portant sur les exercices 2010 à 2014 a débuté en 2016, pour lequel aucune conclusion n'est disponible à la date d'arrêt des comptes consolidés. Le Groupe estime que l'existence d'un risque de redressement au titre de ce contrôle fiscal n'est pas avérée au 30 juin 2020.

18.2 Autres litiges

Aucun nouveau litige susceptible d'avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la trésorerie du Groupe n'est intervenu au cours du premier semestre 2020.

NOTE 19 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 3 juillet 2020, le dividende décidé lors de l'Assemblée Générale du 23 juin 2020 a été payé intégralement en espèces pour un montant net de 357 millions €.

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

05.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR L'INFORMATION FINANCIÈRE SEMESTRIELLE 142**

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIÈRE SEMESTRIELLE

(Période du 1^{er} janvier au 30 juin 2020)

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 Compagnie Générale des Établissements Michelin, relatifs à la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2020, 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 Président de la Gérance le 24 juillet 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise liée au Covid-19 et de difficultés à appréhender ses incidences et les perspectives d'avenir. 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 établi le 24 juillet 2020 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 27 juillet 2020

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

Deloitte et Associés

Frédéric Gourd

06

• ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

**ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE
DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL 2020**

144

ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL 2020

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

de gestion (pages 76 à 113 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 ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice.

Florent Menegaux

**COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00 – 23, place des Carmes
63000 Clermont-Ferrand, France
www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

EDOUARD DE PEUFEILHOUX
HUMBERT DE FEYDEAU
PIERRE HASSAIRI
+ 33 (0) 4 63 21 56 90 – 27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt, France
23, place des Carmes – 63000 Clermont-Ferrand, France
investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

EDOUARD DE PEUFEILHOUX
CLEMENCE RODRIGUEZ
ISABELLE MAZAUD-AUCOUTURIER
+ 33 (0) 4 73 32 23 05 – 23, place des Carmes
63000 Clermont-Ferrand, France
Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161
actionnaires-individuels@michelin.com

DÉVELOPPEMENT ET MOBILITÉ DURABLES

NICOLAS BEAUMONT
+ 33 (0) 4 73 32 20 00 – 23, place des Carmes
63000 Clermont-Ferrand, France

RELATIONS PRESSE

PAUL-ALEXIS BOUQUET
+ 33 (0) 1 45 66 22 22 – 27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt, France

