



22 OCTOBRE 2020

**VENTES AU  
30 SEPTEMBRE 2020**

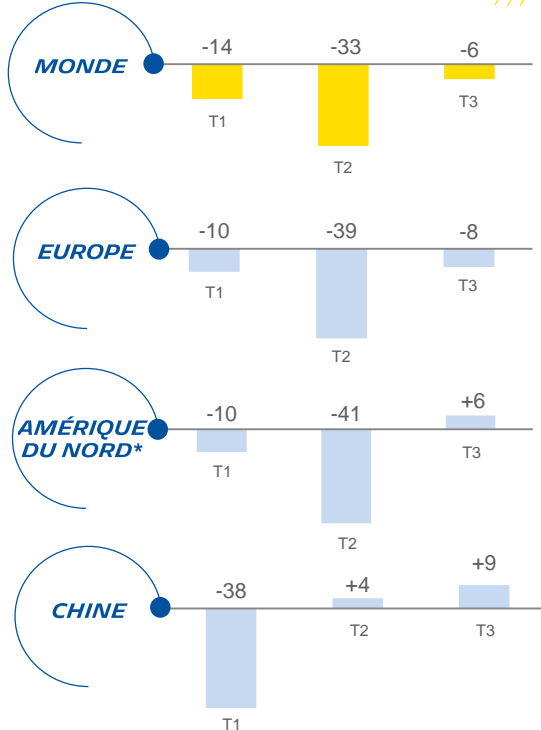
# 9 mois 2020 : les ventes s'élèvent à 14,9 Mds€, en baisse de 15% à iso-parité, avec une inflexion favorable de l'activité sur le T3 (- 5% à iso-parité)

- Après un deuxième trimestre fortement pénalisé par la crise sanitaire, la demande mondiale de pneumatiques se redresse sur le 3<sup>ème</sup> trimestre :
  - TC : demande en retrait de 17% à fin septembre, avec un T3 à -6% traduisant une reprise plus forte qu'attendu.
  - PL : marchés en retrait de 14% à fin septembre, avec un T3 à -6% bénéficiant notamment du fort dynamisme de l'OE Chine.
  - Activités de spécialités : demande en ligne avec la tendance observée au S1, le rebond des activités agricoles et 2 roues compensant un ralentissement des activités minières touchées plus tardivement par les conséquences de la crise sanitaire.
- Les ventes à fin septembre affichent une baisse de 16,8% (y compris effet parités de -1,7%) vs. 2019, avec :
  - Une baisse des volumes de 17%, bénéficiant d'un T3 plus dynamique que prévu à -6,7%, avec des gains de parts de marchés dans les activités Automobile et de Spécialités, les activités Transport routier étant pénalisées par un géo mix marché défavorable.
  - Un prix mix de +1,7% reflétant
    - la solidité de la marque MICHELIN en temps de crise, et le gain de parts de marché en 18''+ ;
    - un pilotage rigoureux des prix face à la dépréciation de certaines devises, qui compense l'effet négatif des clauses matières premières.
  - Un effet périmètre de +0,3% (consolidation de Masternaut et Multistrada, déconsolidation de BookaTable).
- Michelin renouvelle sa ligne de crédit syndiquée et la porte à 2,5 Mds€ avec un coût réel lié à l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux.
- Le Groupe révisé à la hausse sa guidance 2020, tenant compte des dernières estimations de marchés et des baisses de coûts liées aux circonstances.

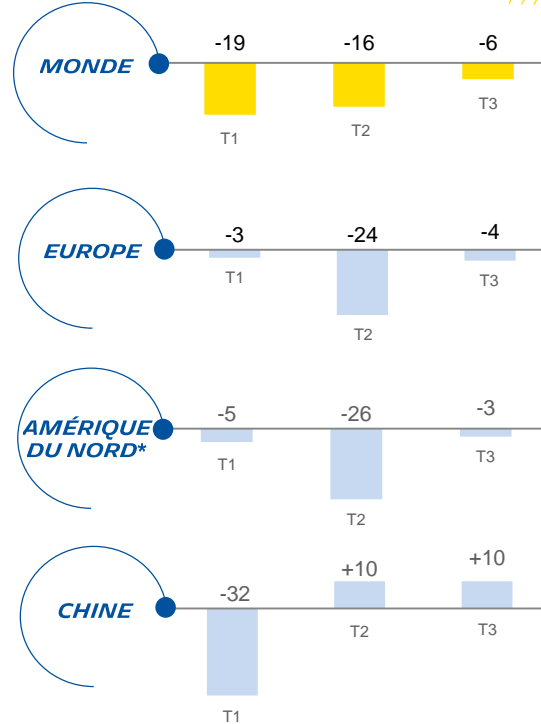
# T3 2020 : la demande mondiale se redresse, en particulier en Chine, mais reste encore relativement faible dans les régions matures



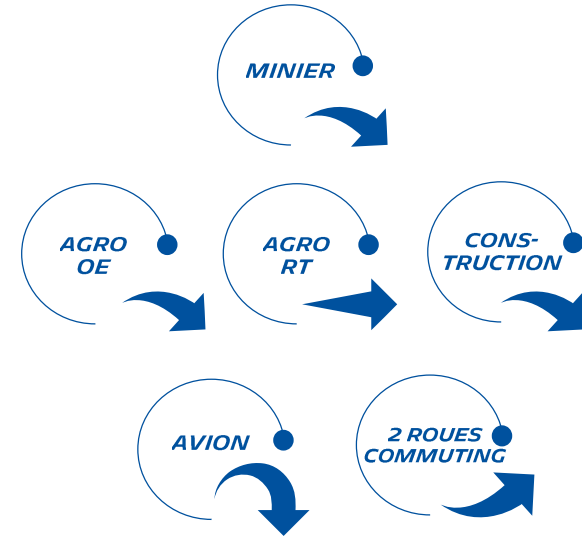
TC : -17%



PL : -14%



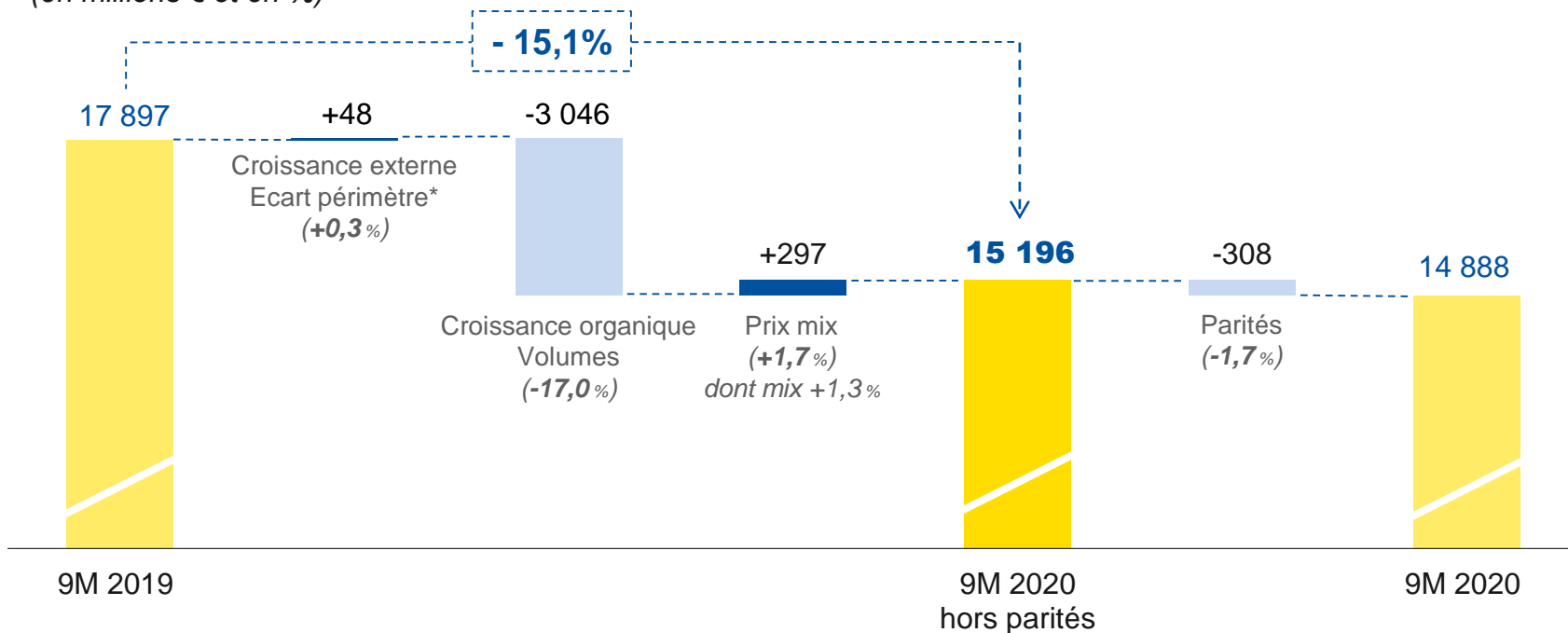
SPÉCIALITÉS



# À fin septembre, les ventes sont fortement pénalisées par la chute des volumes ; la tenue des prix et l'enrichissement du mix compensent des parités en dégradation

## Variation des ventes 9 mois 2020/2019

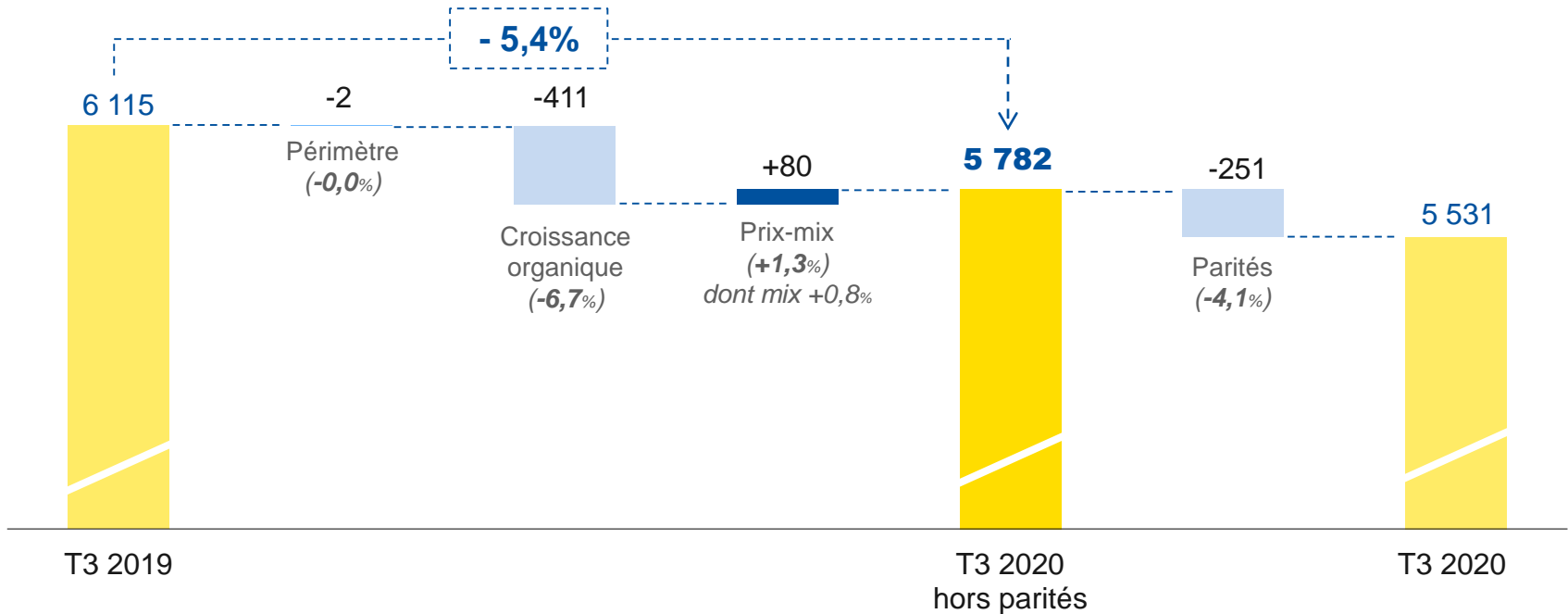
(en millions € et en %)



\* Notamment consolidation de Multistrada et Masternaut, déconsolidation de BookaTable

# Ventes en baisse de 9,5%, pénalisées par les parités et des volumes qui reflètent cependant une nette amélioration de l'environnement marché par rapport au T2

## ➤ Variation des ventes 3<sup>ème</sup> trimestre 2020/2019 (en millions € et en %)



# T3 2020 : gains de parts de marché; mix robuste et politique de prix volontariste pour compenser la dépréciation de certaines devises

(en millions €)		9m 2020	9m 2019	Variation	Var. Ventes en % 2020 vs. 2019
	<b>SR1 Ventes</b> <i>volume</i>	<b>7 236</b>	8 634	<b>-16 %</b> -17 %	
	<b>SR2 Ventes</b> <i>volume</i>	<b>3 870</b>	4 833	<b>-20 %</b> -20 %	
	<b>SR3 Ventes</b> <i>volume</i>	<b>3 782</b>	4 430	<b>-15 %</b> -13 %	

- **SR1 – T3** : la performance de la marque MICHELIN et des gains de parts de marché en 18’’+ permettent d’atténuer l’impact négatif des clauses matières premières et des parités, alors que les volumes reviennent à des niveaux proches de ceux de 2019.
- **SR2 – T3** : la reprise progressive de la demande, la politique de prix volontariste pour compenser les dépréciation de devises, et la très bonne résistance de la marque MICHELIN sont fortement atténués par l’évolution des parités et un géo mix marché défavorable.
- **SR3 – T3** : le ralentissement des activités minières, touchées par les conséquences de la crise sanitaire avec un décalage de quelques mois, est partiellement compensé par la reprise de nos ventes sur les segments agricole et 2 roues.

# Trésorerie et réserves de liquidité solides ainsi qu'une stratégie financière liée à la vision « Tout durable » de Michelin

- 2,9 Mds€ de trésorerie et équivalents de trésorerie au total au 30 septembre 2020
- 180 M€ d'actifs financiers – gestion de trésorerie
- Principaux programmes de dette à court terme
  - Billets de trésorerie français : plafonné à 2,5 Mds€ maximum, dont 1,4 Mds€ utilisés
  - Billets de trésorerie américains : plafonné à 0,7 Md\$ maximum (non utilisés)
  - Cession de créances commerciales de 0,5 Md€, dont 15 M€ utilisés
- Le 16 octobre 2020, Michelin a refinancé sa facilité de crédit renouvelable pour un montant de 2,5 Mds€ sur 5 ans, avec :
  - une facilité de substitution en EUR et/ou en USD
  - pas de clauses financières (covenants), mais le coût réel dépend de la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux suivants :
    - Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe ;
    - Réduction des émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 ;
    - Réduction de l'impact environnemental des sites du Groupe.

# Scénario marchés 2020 : reprise progressive de la demande au 2ème semestre en TC et PL dans un environnement persistant de crise



## TOURISME : -15 % / -13 %

vs -20% / -15%

- OE : Amélioration continue de la demande bénéficiant de la reprise de la Chine, des primes gouvernementales en Europe et du restockage en Amérique du Nord
- RT: poursuite de la reprise de la demande post confinement à un rythme contrasté selon les régions dans un environnement économique et sanitaire très fragile



## POIDS LOURD : -14 % / -12 %

vs -17% / -13%

- OE : demande en forte baisse dans l'ensemble des régions excepté en Chine où le marché rebondit fortement
- RT : sur le 2ème semestre, demande proche des niveaux de 2019 en Europe et Amérique du Nord, en légère croissance en Chine, et toujours fortement en baisse dans les autres régions



## SPÉCIALITÉS : -19 % / -15%

vs -17% / -13%

- Minier : activité minière en ralentissement, touchée par la crise économique avec un décalage de quelques mois
- 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



	<b>2020</b>
Volumes	<b>Croissance en ligne avec les marchés hors effet géo mix</b>
Effet coût des matières premières et douanes	<b>Positif</b>
Effet parités	<b>Négatif avec les parités de septembre 2020**</b>
Effet net Prix-mix / Matières premières	<b>Positif, S2 en ligne avec le S1 Prix / Matières premières : positif</b>

\* Cours moyens 2020 pris en compte dans le scénario : Caoutchouc naturel : 1,337 \$/kg ; butadiène (US - Europe - Asie) : 589 \$/T ; brent : 43,5 \$/bbl ; EUR/USD : 1,139

\*\* voir slide 52



# Révision à la hausse de la guidance 2020, hors nouvel effet systémique lié au Covid-19\*



	2020
Résultat Opérationnel des Secteurs à taux de change constants	> 1 600 M€
Cash flow libre structurel**	> 1 200 M€

\* Mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.

\*\* 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.



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

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

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



---

22 octobre 2020

**Ventes au 30  
septembre 2020**

---

***Annexes***

---



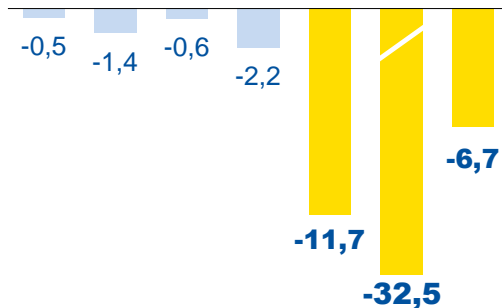
- **Rendez-vous à venir :**
  - **15 février 2021 (après Bourse) : Résultats annuels 2020**
  - **8 avril 2021 : Journée investisseurs**
  - **26 avril 2021 (après Bourse) : Ventes 1<sup>er</sup> trimestre 2021**

# T3 2020 : amélioration séquentielle des volumes, tenue des prix et enrichissement du mix, impact de la dépréciation des devises émergentes

## ▲ Variations trimestrielles (en %)

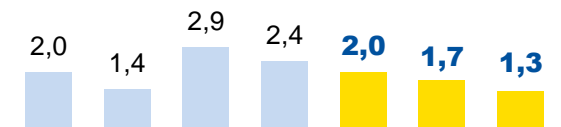
### Volumes

T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
2019				2020		



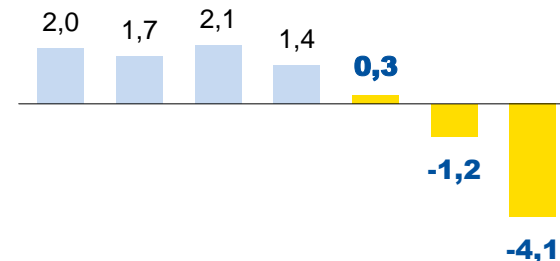
### Prix-mix

T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
2019				2020		



### Parités

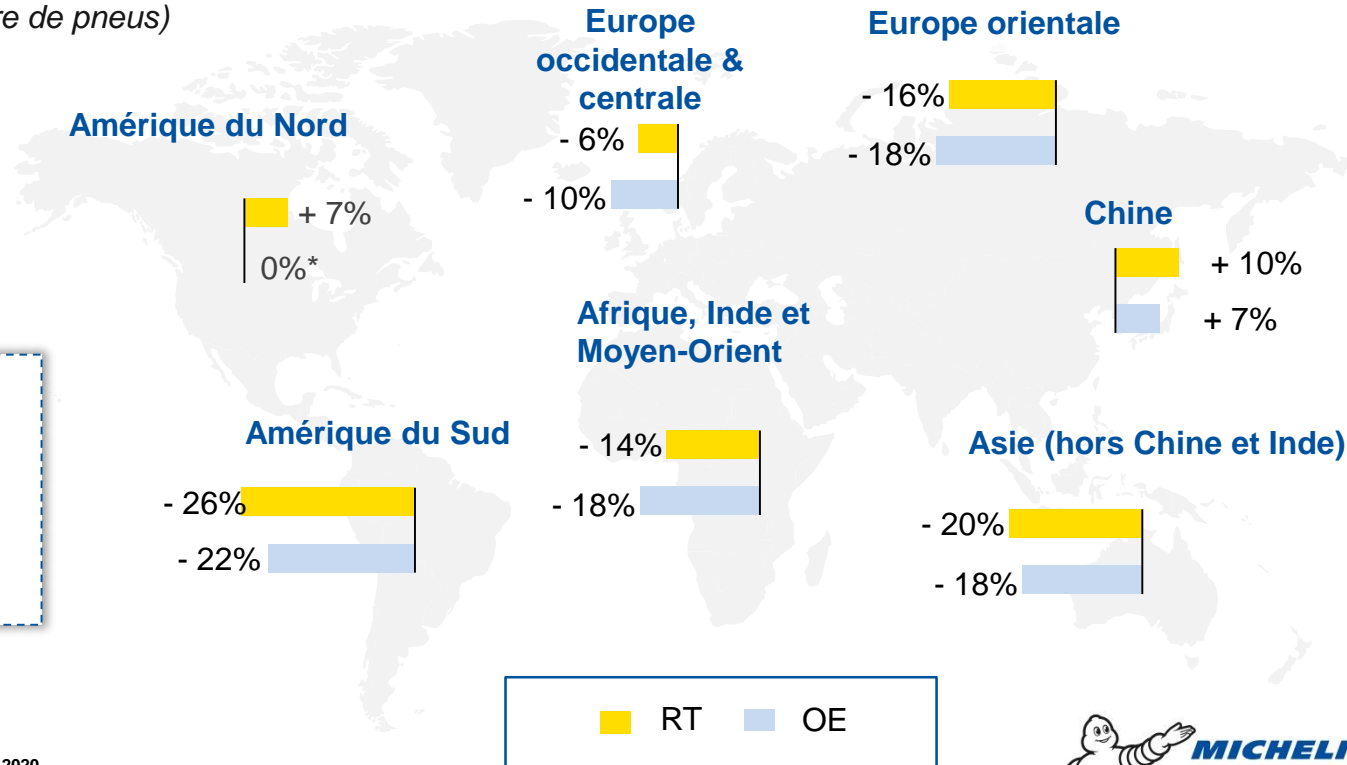
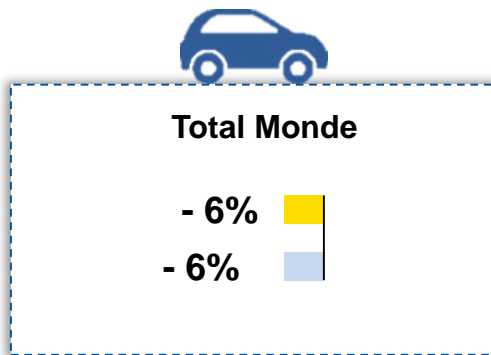
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
2019				2020		



# TC T3 2020 : dans un environnement économique encore incertain, reprise des marchés en Europe et Amérique du Nord, forte croissance en Chine, et demande toujours en fort retrait dans les autres régions

## Marché Tourisme, T3 2020

(variation en %, en nombre de pneus)



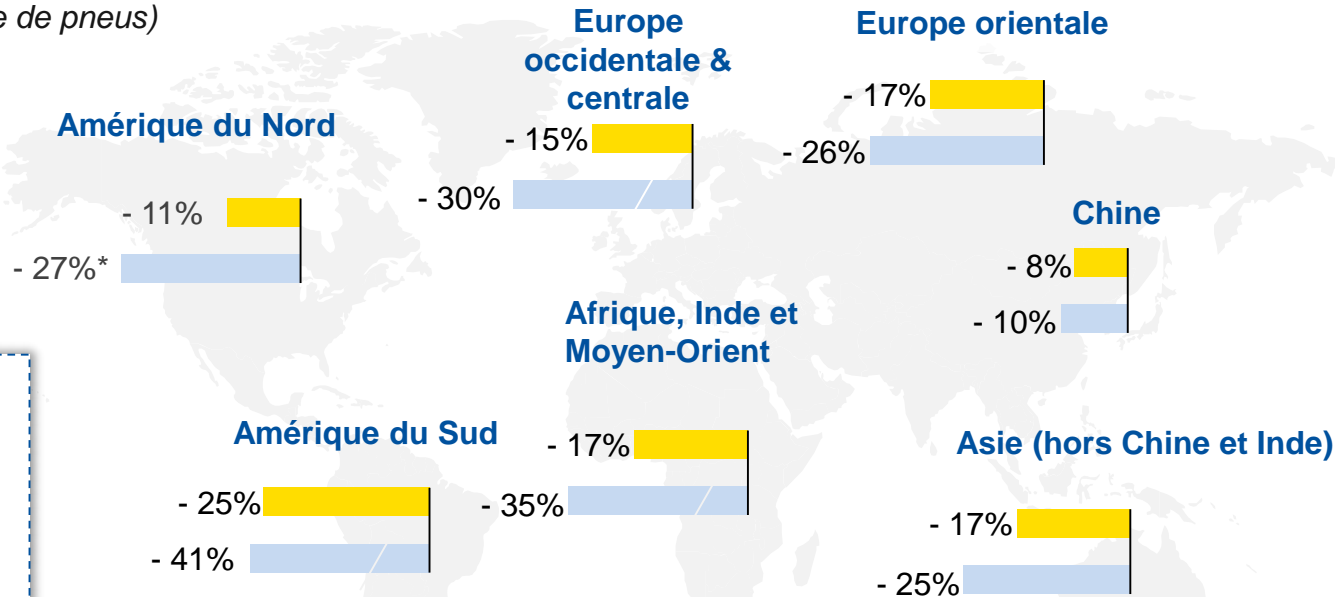
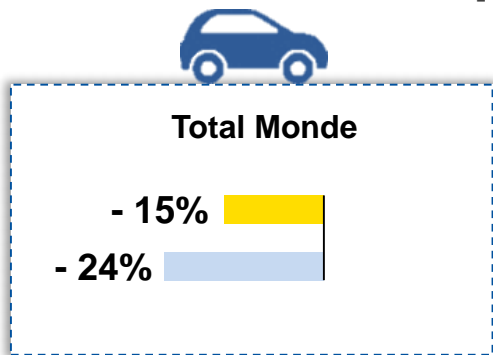
Source : Michelin.

\* Y compris Amérique centrale.

# TC 9M 2020 : la demande mondiale de pneumatiques a été fortement pénalisée par les mesures de confinement prises pour contenir la propagation du Covid-19.

## Marché Tourisme, 9M 2020

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin.

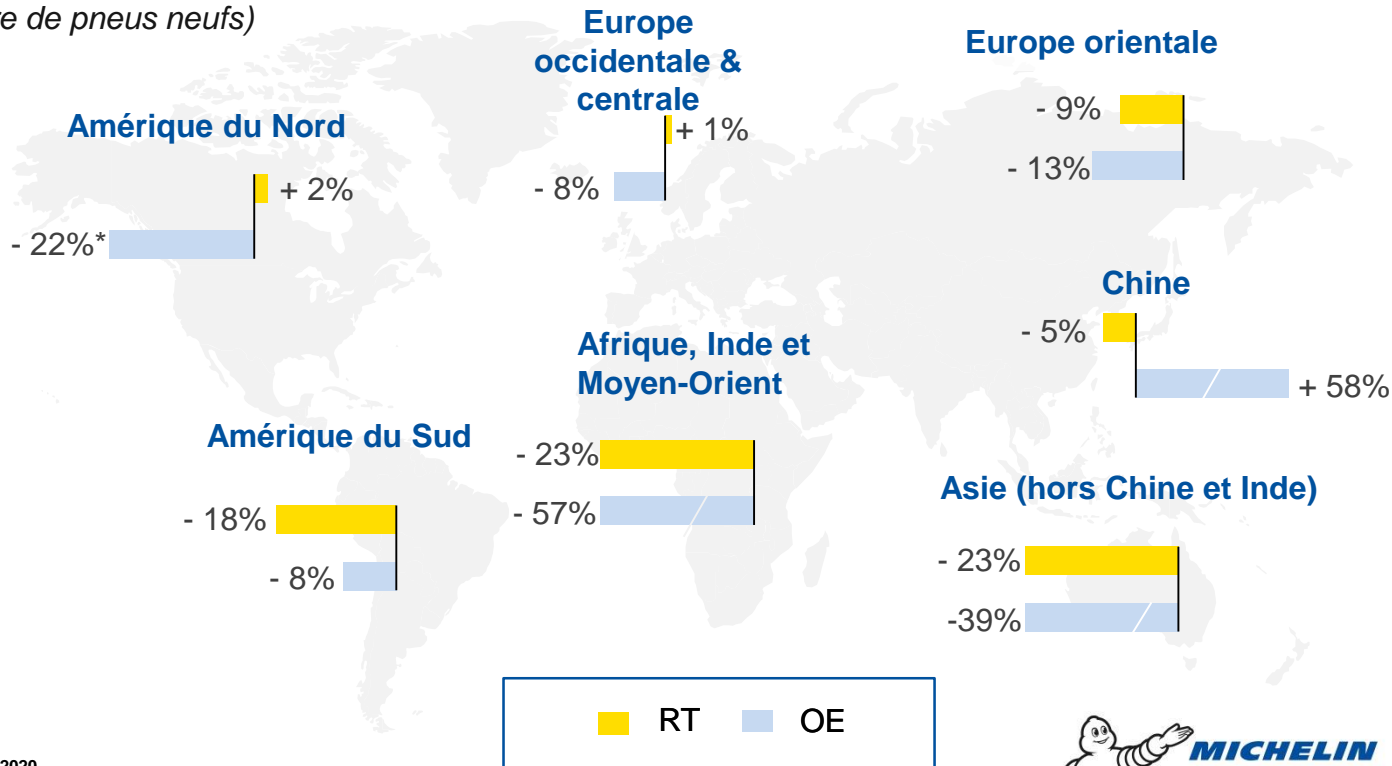
\* Y compris Amérique centrale.



# PL T3 2020 : après la chute de la demande mondiale sur le premier semestre, les marchés se redressent progressivement dans les Amériques, en Europe et en Chine

## Marchés Poids lourd, T3 2020

(variation en %, en nombre de pneus neufs)



Total Monde



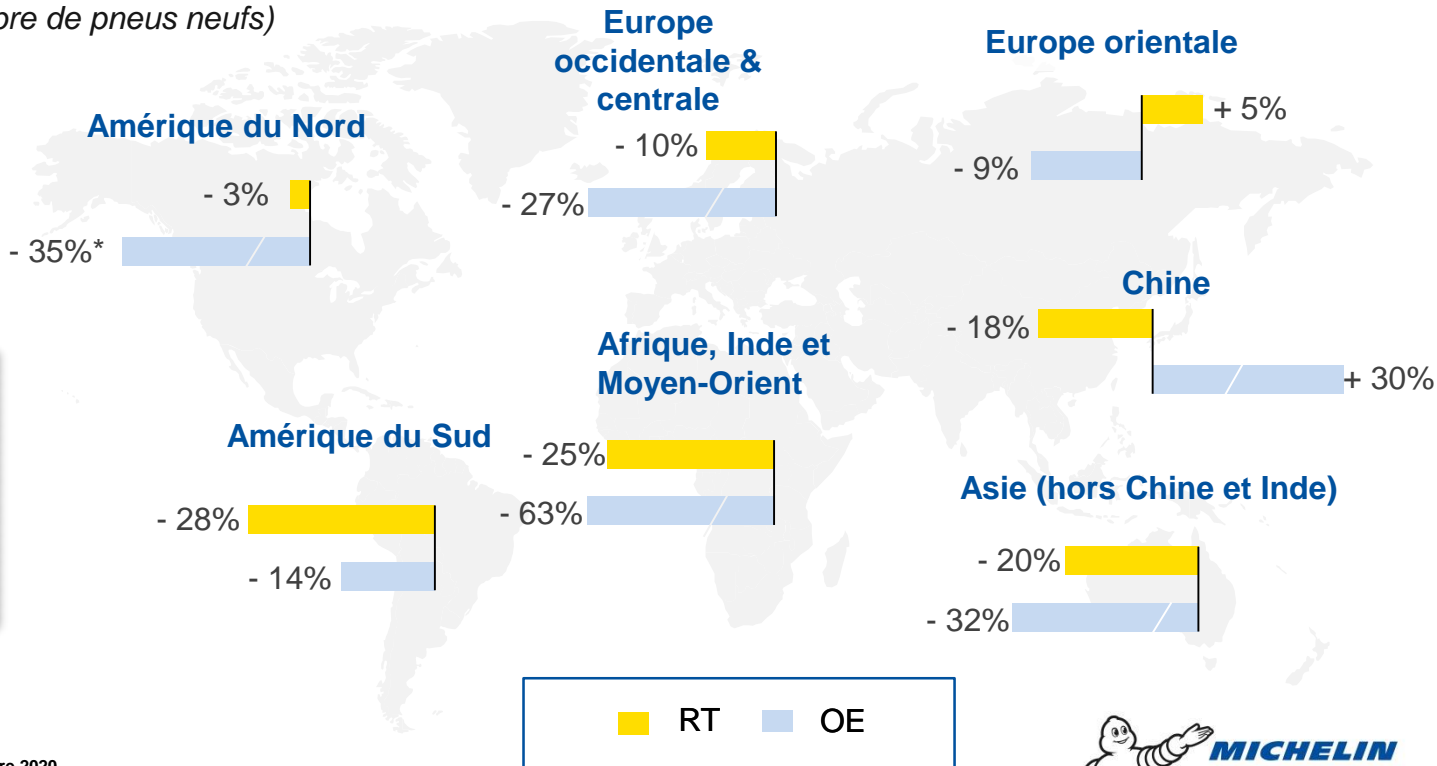
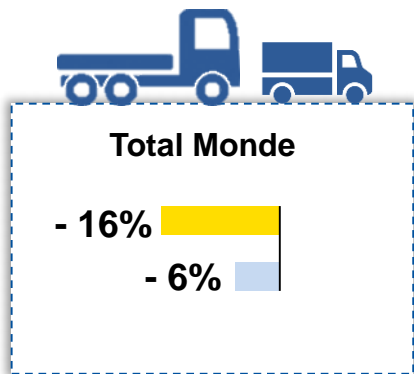
Source : Michelin

\* Y compris Amérique centrale..

# PL 9M 2020 : forte chute de la demande mondiale conséquence de la crise économique systémique provoquée par la pandémie Covid-19

## Marchés Poids lourd, 9M 2020

(variation en %, en nombre de pneus neufs)

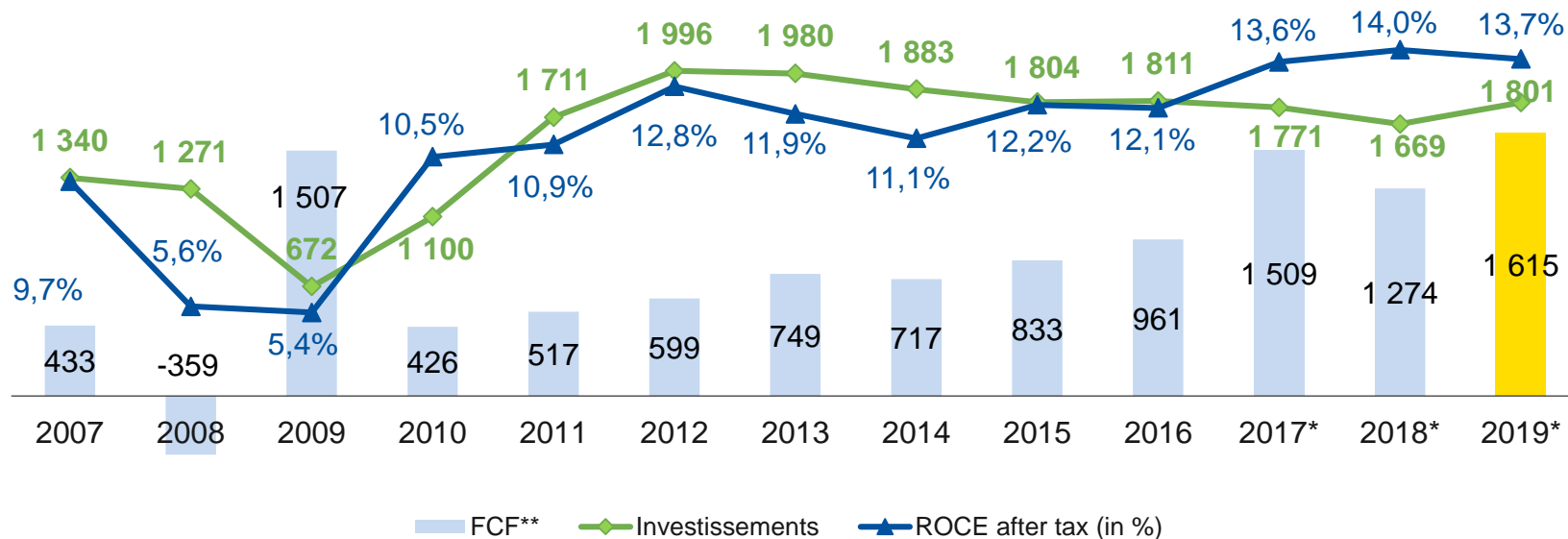


Source : Michelin

\* Y compris Amérique centrale..

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

## Free Cash Flow, Investissements et ROCE\* 2007 - 2019

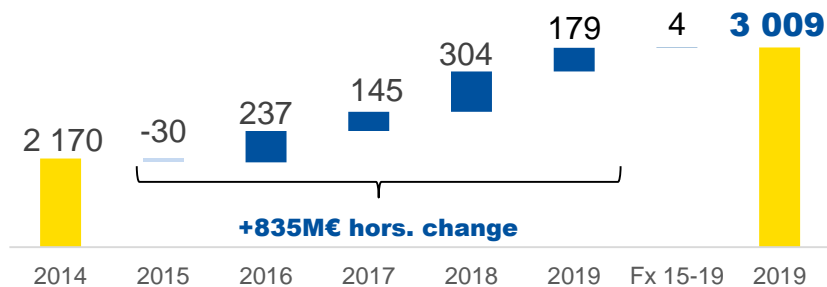


\* Avec un taux effectif d'imposition de 28% for 2017 et 26% for 2018 et 2019, hors goodwill, intangibles acquis, et mises en équivalence en 2017, 2018 et 2019

\*\* FCF comptable de 2007 à 2010, FCF structurel à partir de 2011.

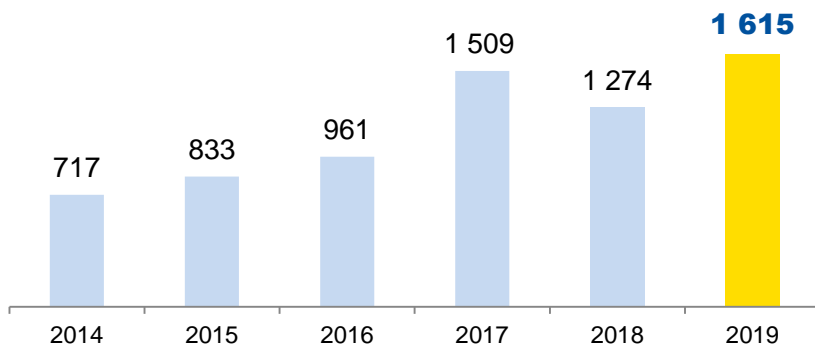
# Une marge solide et des atouts et leviers robustes pour assurer une croissance durable du *Free Cash Flow*

## ➊ Variation du ROS 2014 – 2019 (en millions €)



## ➋ Cash flow libre structurel 2014 – 2019

(en millions €)



20

Ventes au 30 septembre 2020 - 22 octobre 2020

## ➌ 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**



# 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*

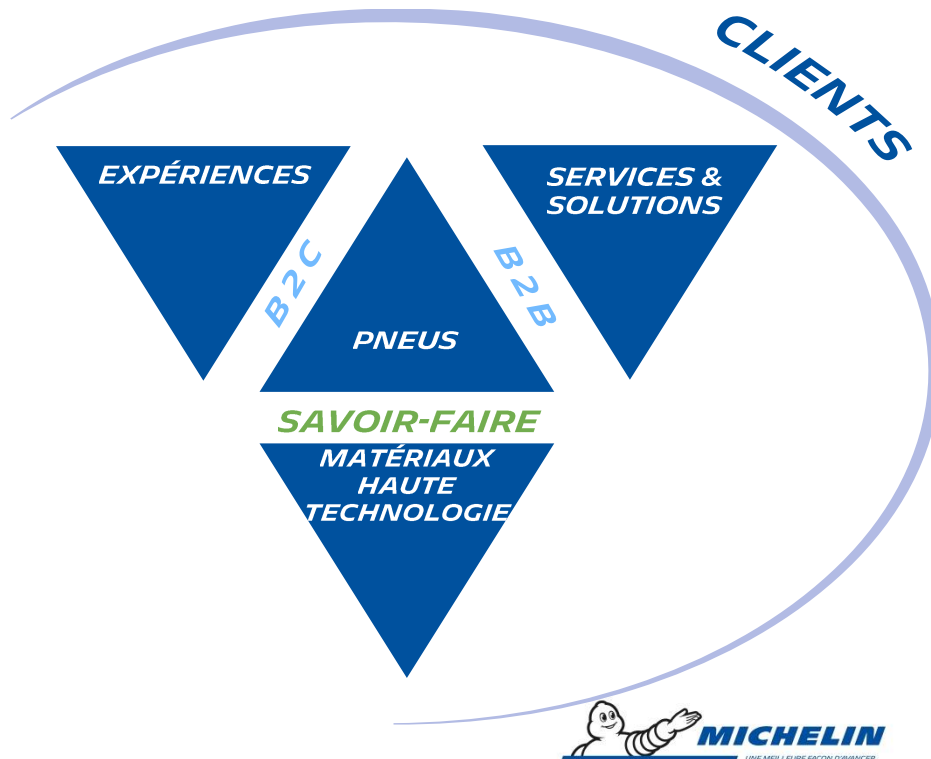


### Engagement des collaborateurs

*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

Michelin améliore l'empreinte environnementale de l'industrie du pneu

en évitant le gaspillage de matière première

en réduisant les rejets de CO<sub>2</sub>



Michelin améliore le pouvoir d'achat des consommateurs

en réduisant la fréquence de changement des pneus

en réduisant la consommation de carburant avec des pneus usés\*

\* Jusqu'à -20% de résistance au roulement

- Cette démarche de Michelin est soutenue par de nombreux professionnels du secteur automobile

**2019**

Introduction dans la **règlementation européenne** de la nécessité de tester les pneus à l'état usé.

**2024-2026**

La performance dans la durée devrait être en Europe un prérequis.

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

## - De l'ambition à l'action -

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

*(Connected, Autonomous,  
Shared, Electric)*

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

**Pour les propriétaires  
de flottes et  
professionnels**

*Optimisation de la productivité*

**TECHNOLOGIE  
AIRLESS  
« INCREVABLE »**

**Co-développé avec  
General Motors**

**Pour tous**  
*Économie de matière et  
réduction du gaspillage*

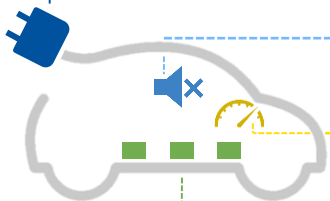


# Véhicule électrique : grâce à son avance technologique, Michelin conforte son leadership sur un marché exigeant et en forte croissance

Une offre performante

et adaptée aux contraintes des VE

- Augmenter l'autonomie le défi majeur des véhicules électriques
- Réduire le bruit dans l'habitacle
- Supporter le couple
- Supporter le poids des batteries



## MICHELIN LEADER SUR LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE

Passion sport



Généralistes



Premium luxe



Nouveaux entrants



Poids du VE dans le marché total

**30%**  
EN 2025

**12%**  
EN 2020



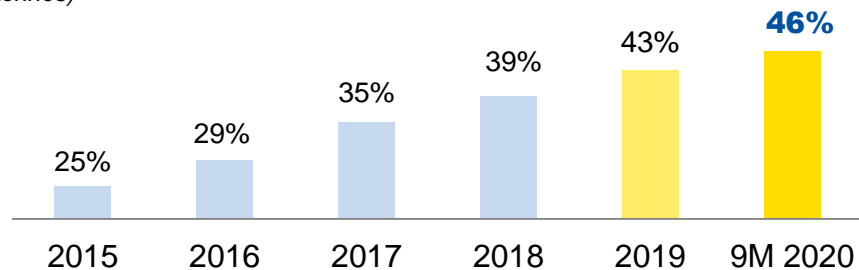
# Automobile : gains de parts de marché en 18 pouces et plus, reconnaissance du *leadership* technique de Michelin



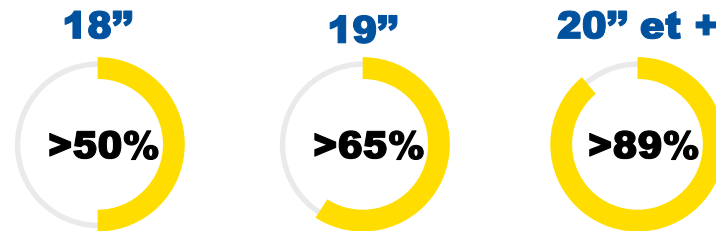
25

Ventes au 30 septembre 2020 - 22 octobre 2020

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



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



\*1<sup>er</sup> remplacement



# Une position unique auprès des constructeurs

	PASSION SPORT	PREMIUM LUXE	GÉNÉRALISTES	NOUVEAUX ENTRANTS (Constructeurs & Mobilité)
MARQUES DE CONSTRUCTEURS (exemples)				
Profil	Passion et recherche de sensations extrêmes	Marques premium privilégiant l'expérience utilisateur	Acteurs mondiaux visant un marché de masse	Nouveaux constructeurs et nouvelles solutions de mobilité
Part de marché (volumes de pneus)	2 % > en € et par l'image	13 % > en € et par l'image	65 % =	20 % < en €
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

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



Lancement  
**MICHELIN  
AGILIS 3**

pour véhicules utilitaires

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

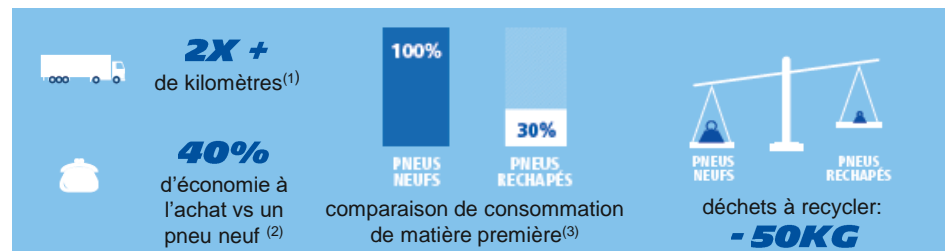
27

Ventes au 30 septembre 2020 - 22 octobre 2020



**MICHELIN LEADER SUR LE RECHAPAGE**

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



(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 Michelin inégalée grâce à la robustesse de ses carcasses
- Activité profitable résistant mieux à la crise que le pneu neuf



# 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 CO<sub>2</sub>
  - VECTO UE 2020 pour véhicules neufs
    - 15% d'émissions CO<sub>2</sub> à horizon 2025
    - 30% d'émissions CO<sub>2</sub> 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%

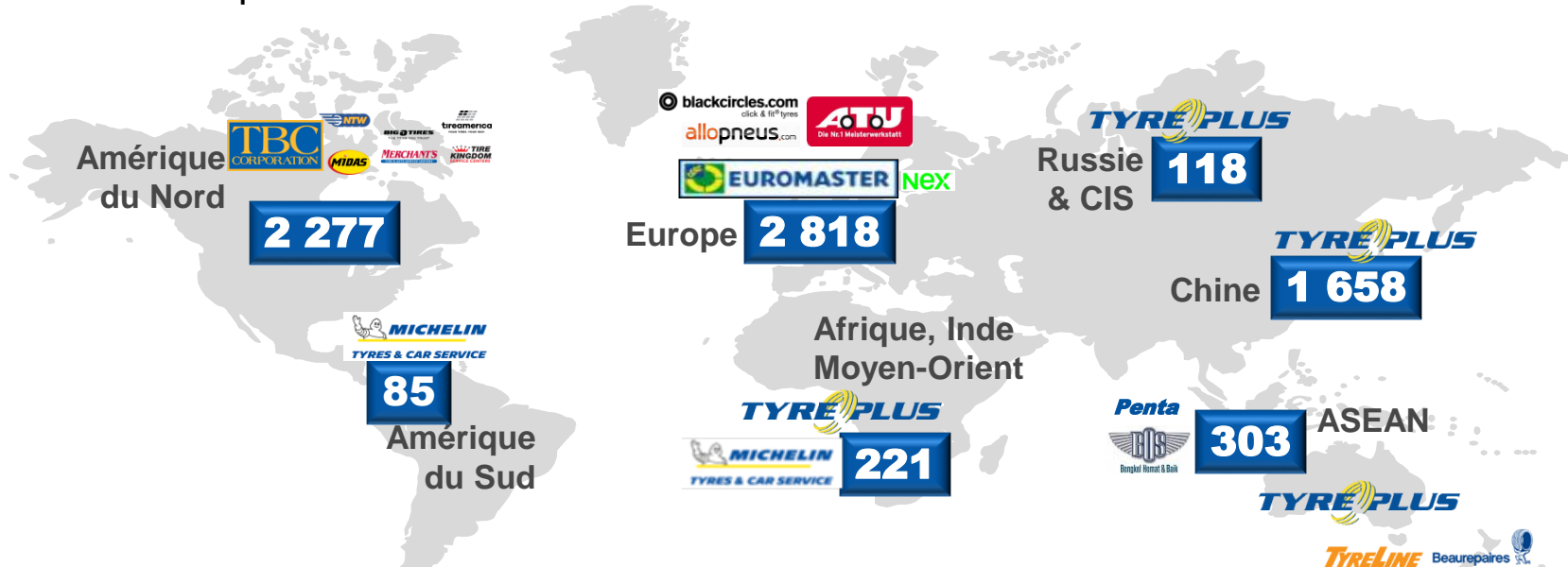
CAGR long terme

~+3%



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

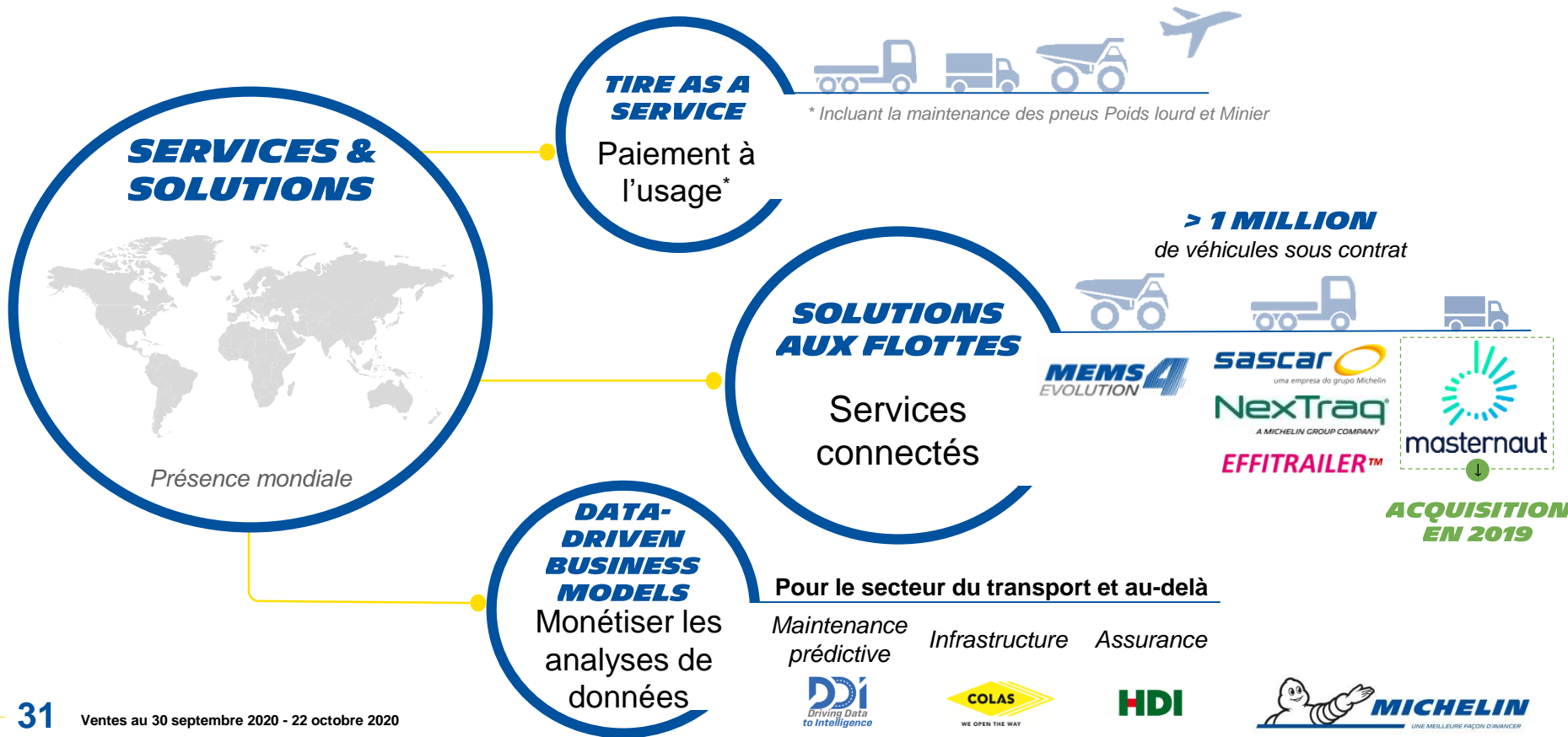
- Michelin dispose de la meilleure couverture mondiale



- 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

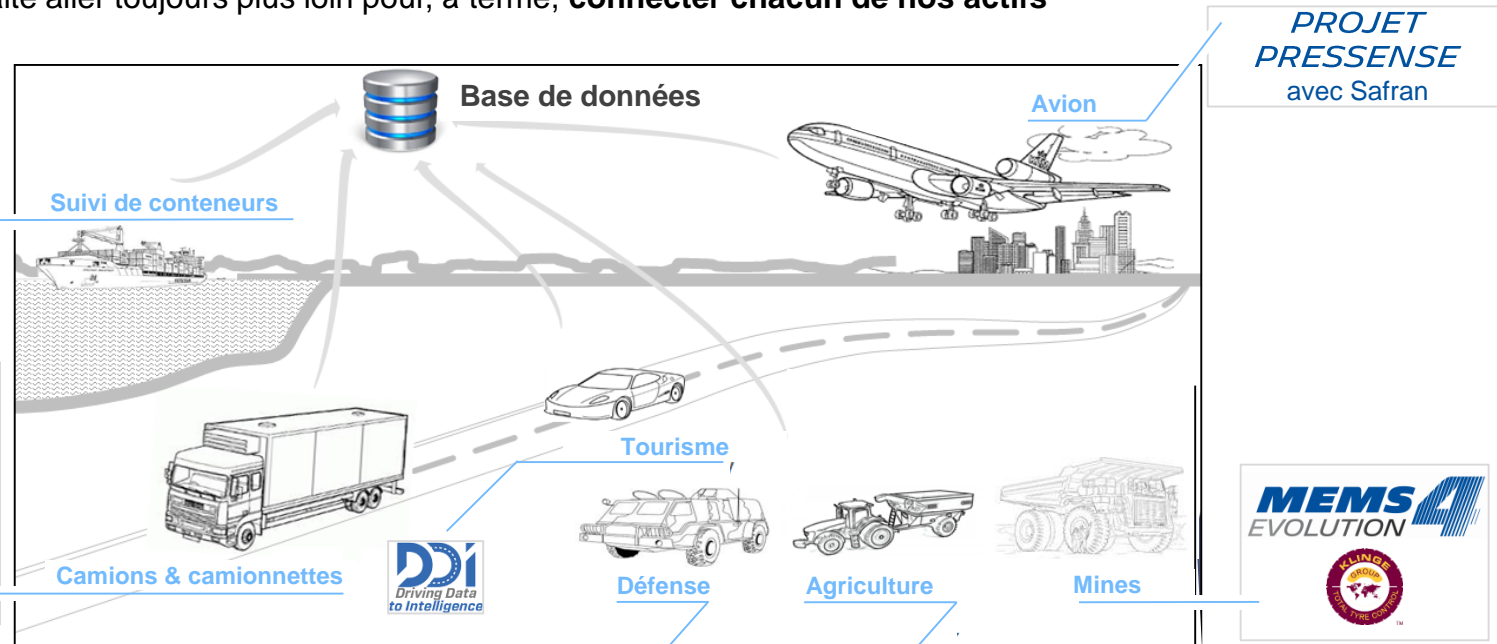
\* intégrés ou franchisés, et des prises de participation minoritaires chez des partenaires

# 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**



- Joint-Venture avec Sigfox et Argon Consulting -



uma empresa do grupo Michelin



masternaut



100% tires with RFID



ZEN@TERRA



MEMS4 EVOLUTION





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

## ENTRETENIR LE CARACTÈRE PREMIUM DE NOTRE MARQUE



8<sup>e</sup> entreprise  
la plus réputée au monde  
1<sup>re</sup> du secteur de l'automobile  
(SOURCE : GLOBAL REPTRACK@100\*,  
2019)



\*REPUTATION INSTITUTE



## DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS DE SÉLECTION

 permettant de faire vivre à nos clients des expériences de mobilité unique, faisant de Michelin un partenaire de confiance

"BY MICHELIN"

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

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



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

## FABRICATION ADDITIVE



MATÉRIAUX  
HAUTE  
TECHNOLOGIE

## MOBILITÉ HYDROGÈNE



## COMPOSITES FLEXIBLES

- Caoutchouc et polymères



- Matériaux bio-sourcés et durables



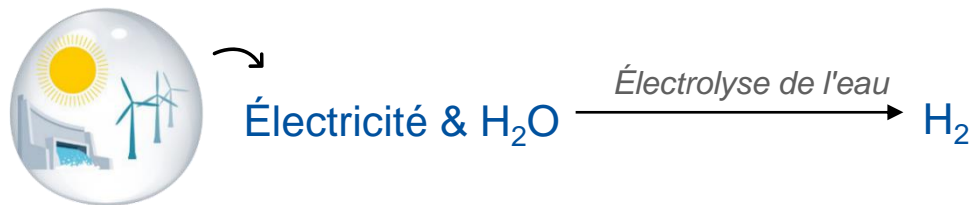
- Recyclage des pneus en fin de vie



# La mobilité hydrogène est la seule solution pour répondre simultanément aux 3 enjeux que sont la pollution, les gaz à effet de serre et la transition énergétique



## ▶ **PRODUCTION VERTE D'HYDROGÈNE** (zéro émission de CO<sub>2</sub>)

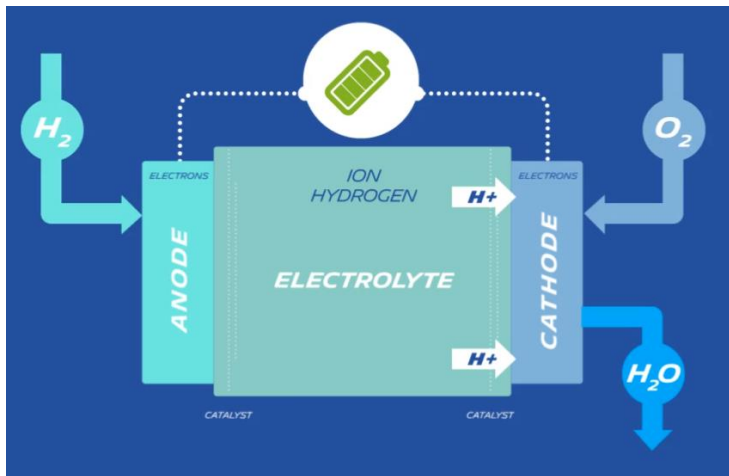


## ▶ **PRINCIPALES UTILISATIONS D'HYDROGÈNE**

- stocker par électrolyse le surplus d'électricité produit par des énergies intermittentes (éolienne, solaire...);
- contribuer à décarboner les transports; les véhicules à hydrogène ne rejettent que de l'eau.

# 3 questions sur les piles à hydrogène

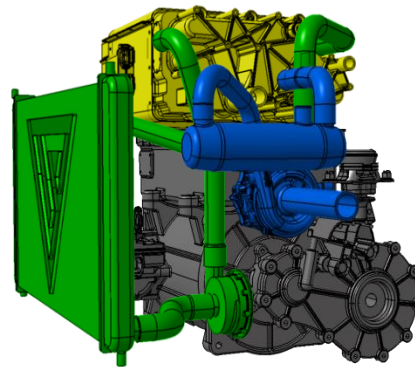
## COMMENT FONCTIONNE UNE PILE À HYDROGÈNE ?



## QU'EST-CE QU'UN VÉHICULE ÉLECTRIQUE À HYDROGÈNE ?



## QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME DE PILE À COMBUSTIBLE ?



Transmission électrique

**Pile à combustible**

Système de gestion de l'air

Système de refroidissement

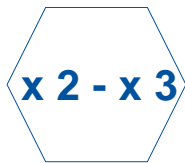
+ convertisseur et régulateur

# La mobilité hydrogène, dont les perspectives de croissance sont significatives, est une solution particulièrement adaptée aux besoins des professionnels

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

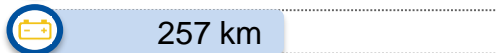


Chargement en hydrogène

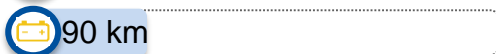


Autonomie

POUR UN RÉSERVOIR DE LA MÊME TAILLE (170 DM<sup>3</sup>)



AVEC LA MÊME QUANTITÉ D'ÉNERGIE + LE MÊME STOCKAGE (125 KG)



- Marché de 2030 \*



\* Estimation Michelin

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

Avant de se tourner vers les véhicules de tourisme, **Michelin** a décidé de cibler d'abord **les marchés professionnels** car l'hydrogène est l'énergie la plus appropriée pour les **poids lourds et les longues distances**



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

**GRÂCE À** son expertise en matière de pile à hydrogène, notamment en ce qui concerne les membranes enduites, **Michelin accélère le déploiement de la mobilité zéro émission :**

en s'associant à Faurecia pour créer un système de pile à combustible de pointe ;



Photo Renault



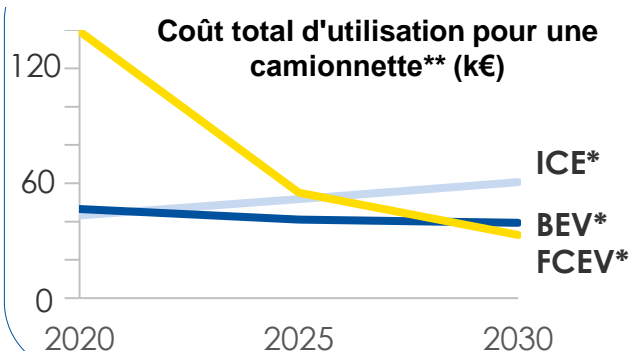
en s'engageant dans le projet *Zero Emission Valley* en France, porté par la société Hymphulsion et financé par des partenaires publics et privés ;

en étant le principal acteur de la technologie de l'hydrogène en course automobile, un accélérateur de solution grâce à son partenariat avec Mission H24 ;

en étant un acteur clé et un tiers de confiance dans le domaine de la mobilité hydrogène (*Hydrogen Europe, Hydrogen Council, Movin'On, etc.*).

# Symbio : fortes ambitions dans un marché en pleine croissance et créateur de valeur

## LES FCEV AU MÊME NIVEAU QUE LES BEV À COMPTER DE 2027

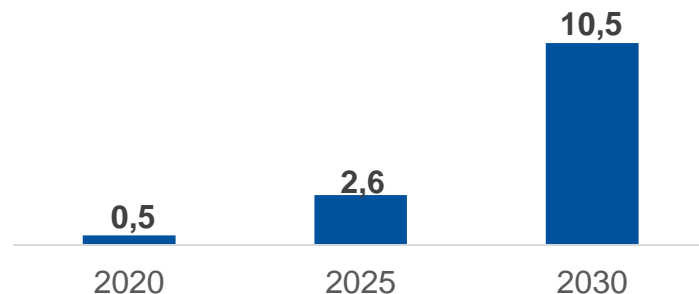


\* FCEV : véhicule électrique à hydrogène, BEV : véhicule électrique à batterie, ICE : moteur à combustion interne

\*\* Hypothèses : Camionnettes, région UE, autonomie maximum 500 km, 80 000 km/an, 3 ans d'utilisation

## UN MARCHÉ PORTEUR

### Marché pile à combustible (Mds €)



**SYMBIO**

A FAURECIA MICHELIN HYDROGEN COMPANY

**250**

collaborateurs  
en 2020

**140 M€**

seront engagés par  
Michelin et Faurecia

**3**

sites de production, à  
terme : en Europe, en  
Asie et aux États-Unis

**÷ 10**

le prix de la pile à combustible  
et ses composants à l'avenir,  
en raison de la hausse de la  
demande

Perspectives pour 2030

**12 %**

de parts de marché

**~1,5 M€**

de ventes



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

## Principales notations sociales et environnementales (au 30 septembre 2020)

	CDP 2019	ECOVADIS 2019	ISS-OEKOM 2019	MSCI 2019	VIGEO EIRIS 2018	SUSTAINALYTICS 2018
Statut	<b>LEADERSHIP</b>  	<b>GOLD</b> 	<b>PRIME</b> 	<b>AA</b> 	<b>A1+</b> 	<b>OUTPERFORMER</b>
Score	A-	78/100	B-	7,4/10	68/100	77/100
Position / Distribution des scores	<i>Climate change</i>  <i>Water security</i> 	<i>Top 1% (caoutchouc naturel)</i> 			<i>1er/31 secteur</i> 	<i>7ème/54 secteur</i>

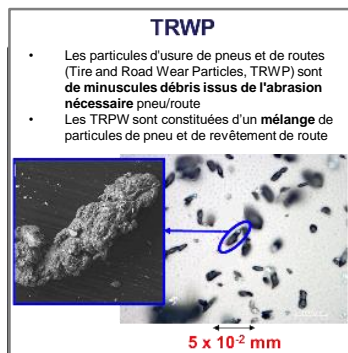


# Que sont les particules d'usure de pneus et de route (Tire and Road Wear Particles) ?

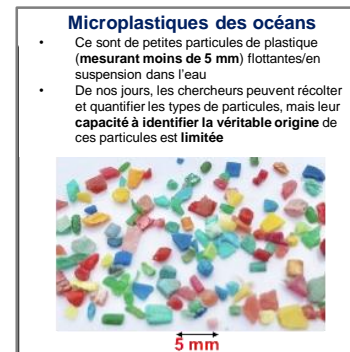
- Les particules d'usure de pneus et de route (TRWP) sont de minuscules débris issus de l'abrasion pneu/route ; cette abrasion assure l'adhérence et la sécurité sur la route
- Ces particules sont constituées d'un mélange de caoutchouc et de minéraux du revêtement de route

- Elles disposent de caractéristiques et de comportements spécifiques

- Haute densité : 1,8
- Grand diamètre : environ 100  $\mu\text{m}$
- Taux de dégradation élevé



≠



- Les études scientifiques réalisées à ce jour à la demande du TIP\* et de l'ETRMA\*\* suggèrent:
  - qu'entre 2 % et 5 % des TRWP émises atteignent les estuaires
  - que seule une très faible part des TRWP contribuerait à la pollution de l'air par les particules fines (PM10 et PM2,5)

\* TIP - Tire Industry Project

\*\* ETRMA – European Tyre & Rubber Manufacturers Association



## 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).
- **Collectivement**, avec les acteurs de l'industrie et les autorités publiques européennes, pour contribuer à la définition d'une méthode de mesure de l'abrasion à des fins réglementaires 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

## MATIÈRES PREMIÈRES

Michelin développe de manière responsable son approvisionnement en caoutchouc naturel ainsi que d'autres matériaux durables.



## RECYCLAGE DES MATÉRIAUX

Lehigh Technologies, une société du groupe Michelin, produit des matériaux haute performance à partir de pneumatiques en fin de vie et d'autres produits industriels à base de caoutchouc.



## VALORISATION ÉNERGÉTIQUE



## PRODUCTION

Michelin s'efforce en permanence de réduire l'impact de ses opérations de production sur l'environnement grâce à son Système de Management Environnemental et à ses objectifs de performance.



## LOGISTIQUE

Michelin dispose de multiples leviers pour réduire son empreinte carbone lors du transport de produits semi-finis et finis.



## UTILISATION DES PRODUITS ET DES SERVICES

**UN IMPACT DE 63 % À 96 % SUR LE CYCLE DE VIE\***

Les innovations de Michelin permettent de parcourir de plus grandes distances et d'enregistrer de meilleures performances, tout en utilisant moins de matériaux et en réduisant son empreinte carbone. Nos services et solutions permettent d'optimiser l'utilisation des pneus.

\*En fonction du type de véhicule et de sa catégorie d'impact environnemental



## FIN DE VIE

Avec ses parties prenantes et ses partenaires industriels du monde entier, Michelin soutient activement les systèmes de valorisation des ressources et de recyclage des pneus en fin de vie.



## REDUIRE

- Performances des pneus
- Services & Solutions
- Développement piles à hydrogène
- Projets Uptis & Vision
- Stratégie de sortie du charbon
- Montée en puissance des achats d'énergie renouvelable
- Engagements mondial et partenariats (SBTi, Movin'On...)
- Engagements biodiversité
- Moins transporter, mieux transporter et transporter de manière différente



## RÉUTILISATION

- Réparer, recreuser et rechapser les pneus
- Projet Vision



## RECYCLER

- Recycler l'énergie
- Approche collective: collecter et récupérer les pneus
  - TIP
  - Associations régionales
  - Sociétés ELT
- Approche individuelle:
  - Recycler les pneus: Lehigh Technologies
  - Transformer les pneus en pneus: Enviro, Lehigh Technologies
- Projet Vision



## RENOUVELER

- Engagements biodiversié
- Projets sur les matériaux renouvelables
  - BioButterfly
  - BioImpulse
  - Caoutchouc naturel
- Projet Vision

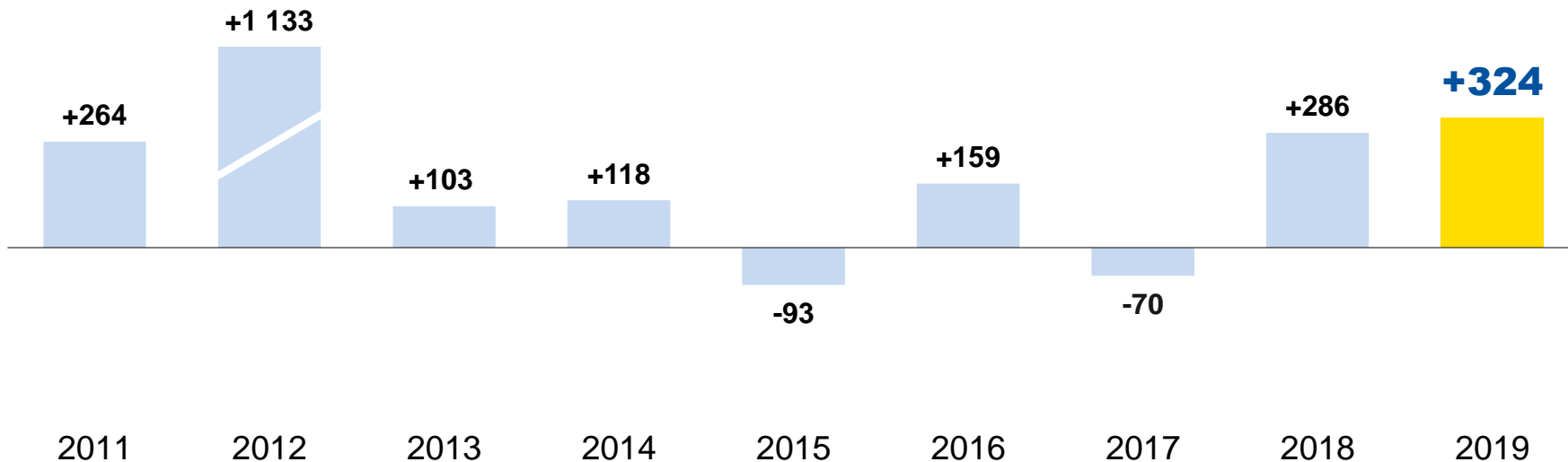


# Capacité prouvée à améliorer la marge unitaire dans un environnement de marché fortement concurrentiel



## 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)

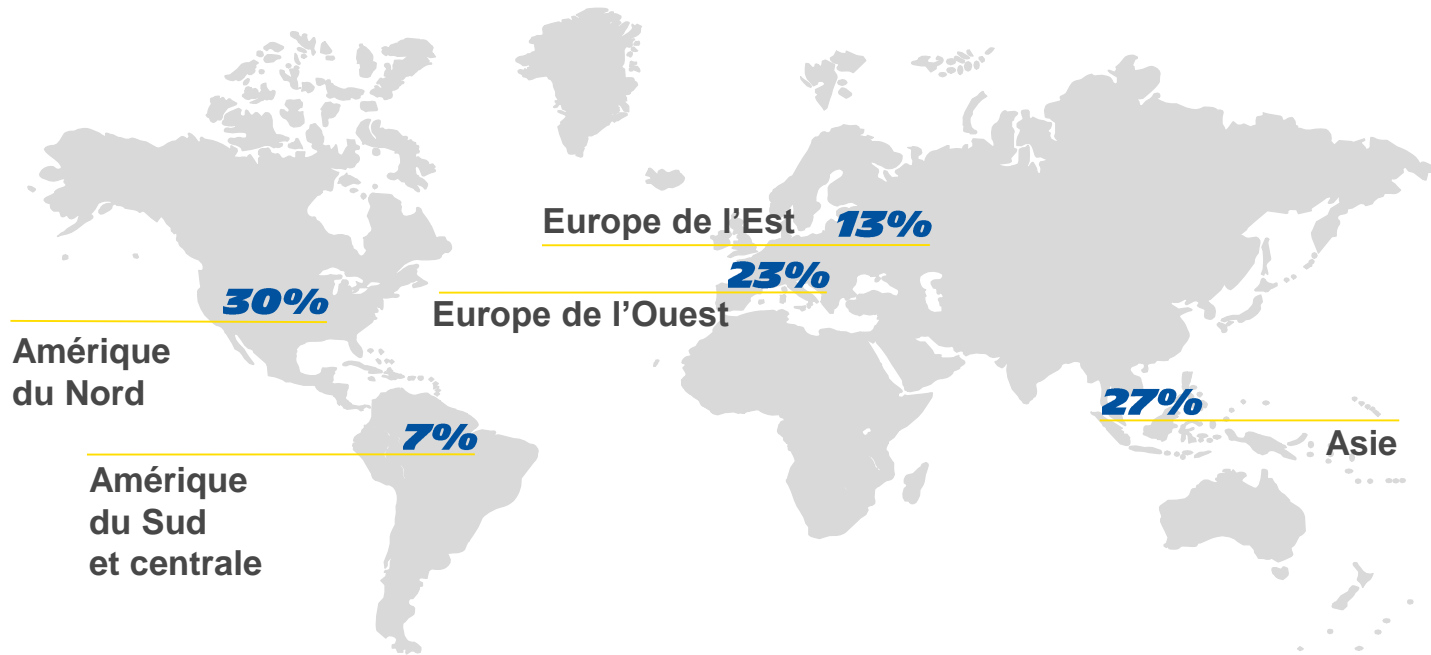


## /// GAINS DE PRODUCTIVITÉ

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

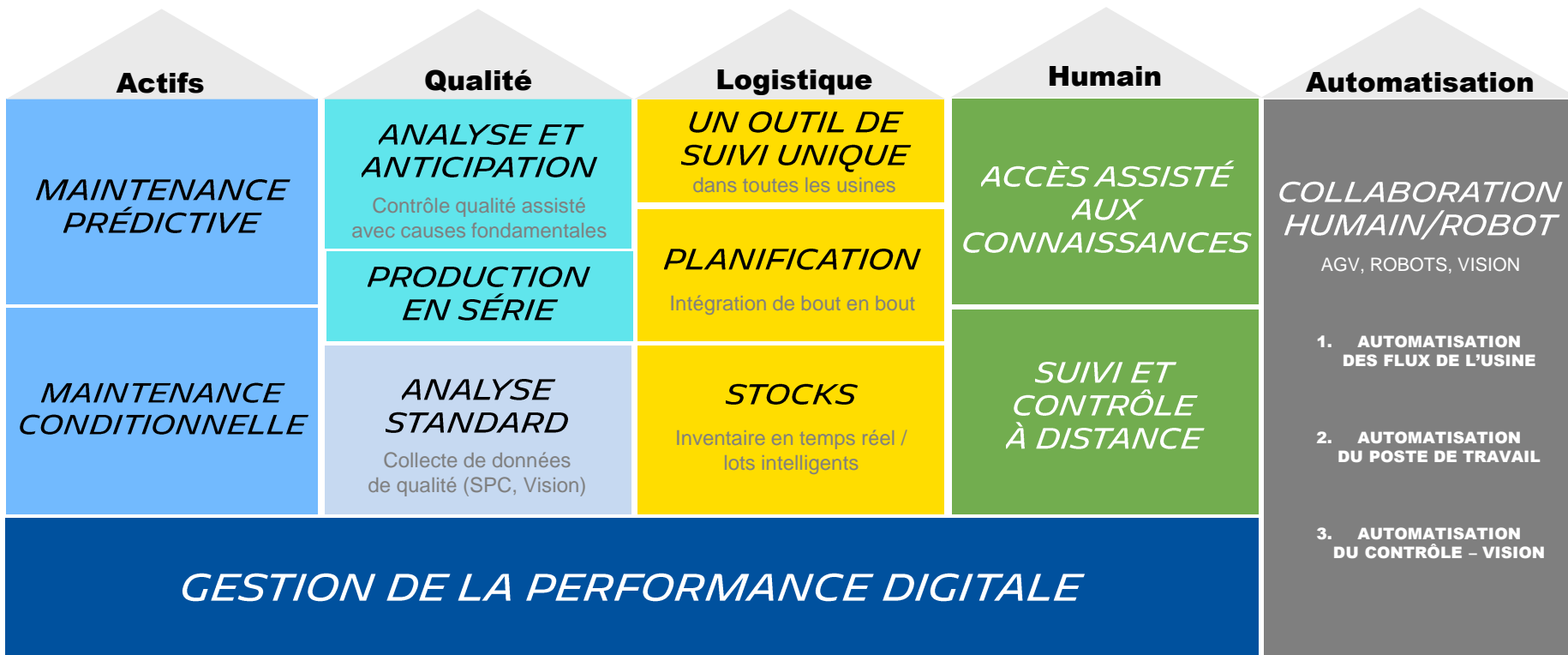
# Continuer à adapter l'empreinte industrielle de Michelin

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





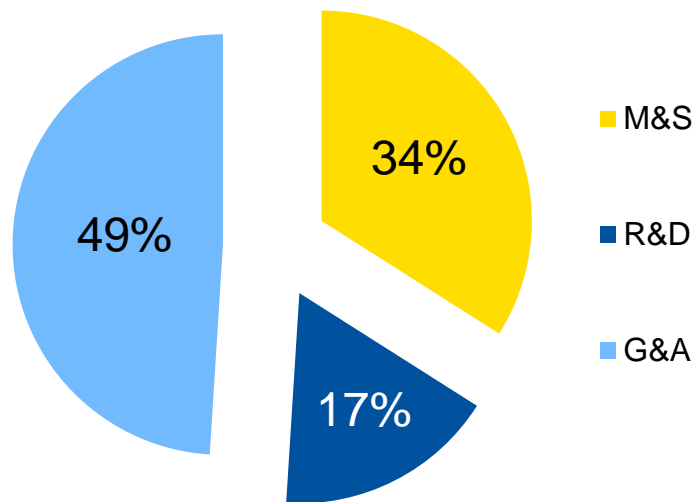
# Digital Manufacturing : 50 démonstrateurs lancés



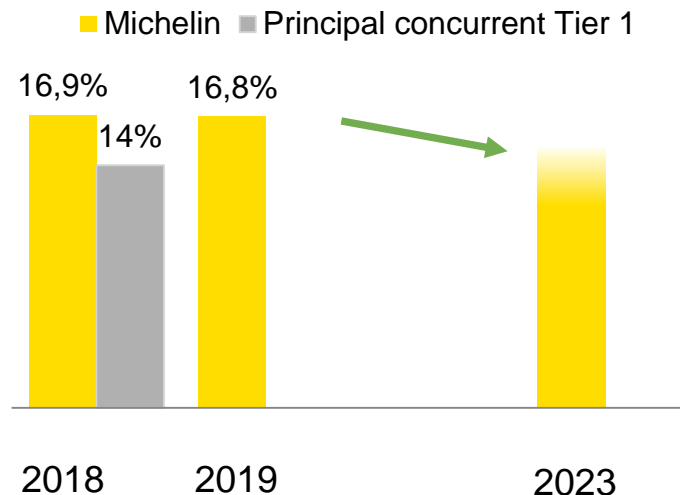


# Au-delà de 2020 : continuer à viser les valeurs benchmarks pour les SG&A

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



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



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

# Leviers pour améliorer la structure de nos SG&A



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

*RENFORCEMENT DE NOTRE STRUCTURE ET DE NOS PROCESSUS D'ACHATS*



*TRANSFORMATION CULTURELLE : SIMPLIFICATION ET SOBRIÉTÉ*

*CARTOGRAPHIE DE LA CHAÎNE DE VALEUR POUR LES GRANDS PROCESSUS TRANSVERSAUX*



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

*DIGITALISATION DES PROCESSUS RH ET CRM*

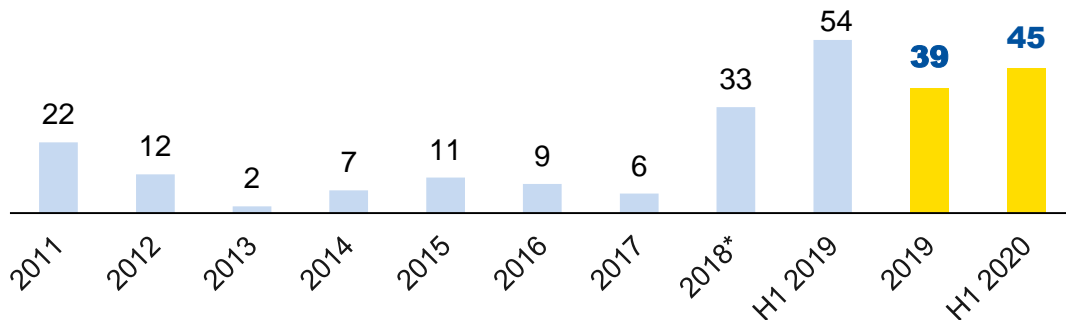


*CRÉATION DU MICHELIN TECHNOLOGY & INNOVATION CENTER À PUNE (INDE)*

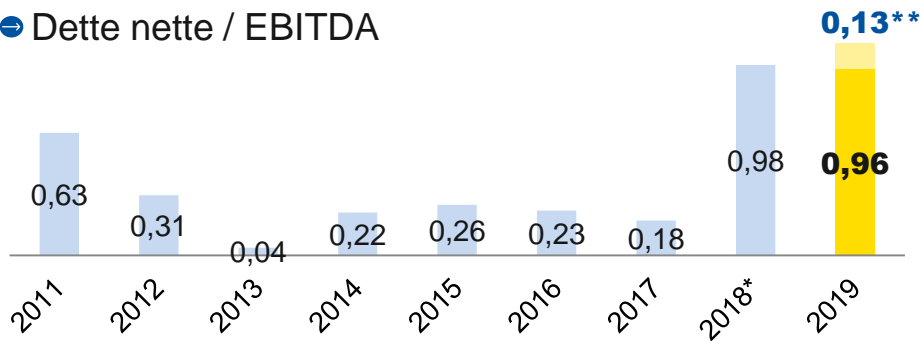


# Grâce à une structure financière solide, reconnue par les agences de notation, Michelin traverse la crise avec confiance

## ↳ Dette nette / capitaux propres



## ↳ Dette nette / EBITDA



## ↳ Confirmation des *ratings* des agences de notation sur le 1er semestre 2020

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

## • Dernière actualisation des *ratings*:

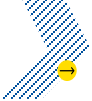
- 18 mai 2020 : Moody's, dont le rating n'est plus sollicité depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020
- 19 mai 2020 : S&P
- 29 mai 2020: Fitch

# Ventes par devise et impact sur le ROS

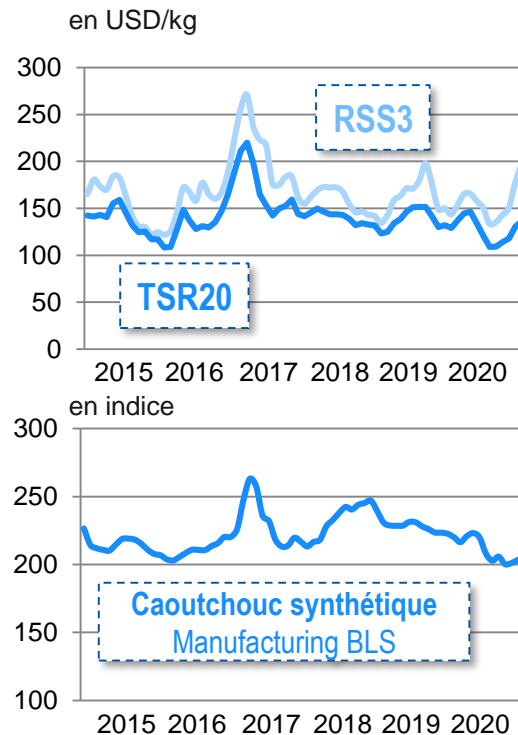
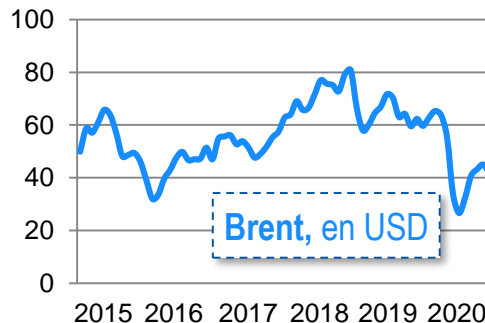
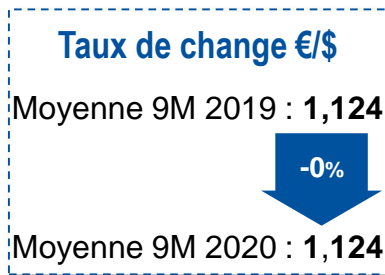
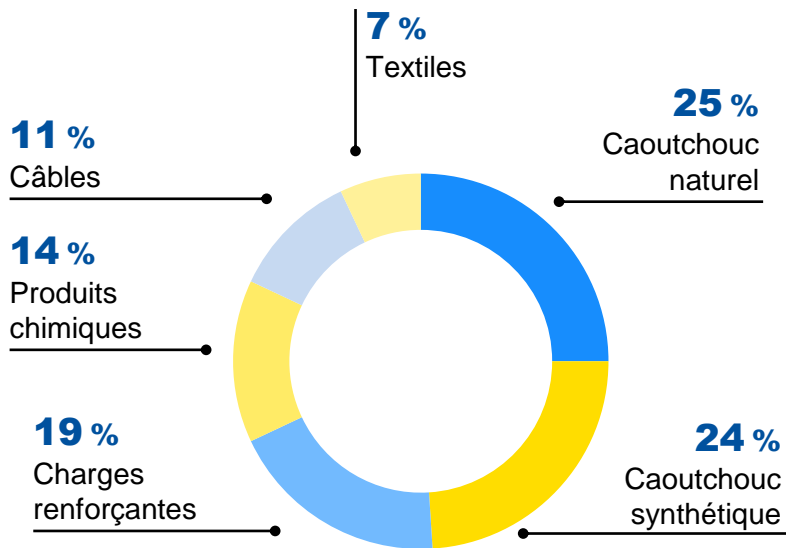
	% des Ventes (au 30 sept. 2020, 12 mois glissants)		2020 9M Variation € vs. devise	Droptthrough Ventes / ROS*
	USD	37%	0%	40% / 50%
	EUR	31%	-	-
	CNY	6%	2%	25% / 30%
	AUD	3%	3%	80% / 85%
	GBP	3%	0%	25% / 30%
	BRL	3%	29%	-30% / -20%
	CAD	3%	2%	25% / 30%
	RUB	2%	8%	25% / 30%
	JPY	1%	-1%	80% / 85%

	% des Ventes (au 30 sept. 2020, 12 mois glissants)		2020 9M Variation € vs. devise	Droptthrough Ventes / ROS*
	CLP	1%	17%	80% / 85%
	MXN	1%	12%	25% / 30%
	THB	1%	1%	-130% / -100%
	TRY	1%	19%	80% / 85%
	SEK	1%	0%	80% / 85%
	TWD	0,6%	-4%	80% / 85%
	ZAR	0,4%	16%	80% / 85%
	ARS	0,4%	54%	80% / 85%
	COP	0,2%	14%	80% / 85%
	Autres	4,4%	-	-

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

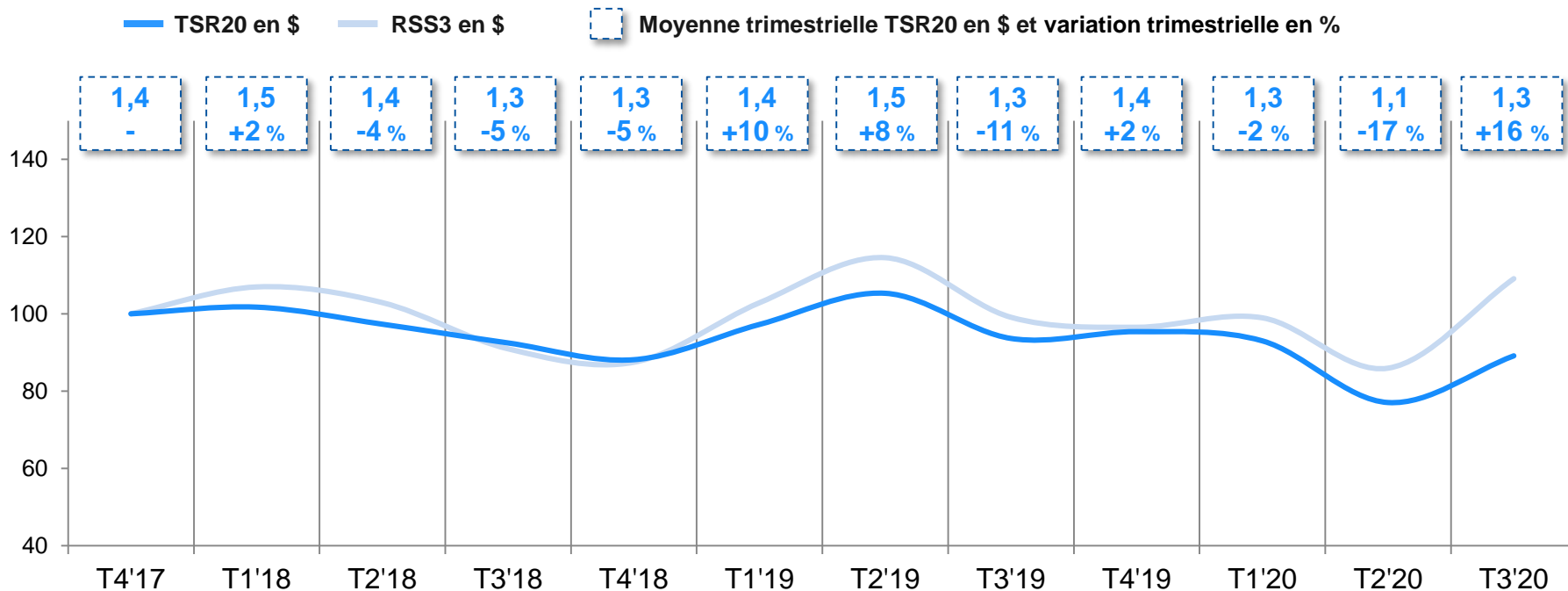


## Achats matières premières S1 2020 (1,8 Mds €)

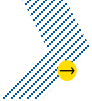


# Évolution du prix du Caoutchouc naturel

➔ Au 30 septembre 2020 (par kg, base 100 au T4'17)

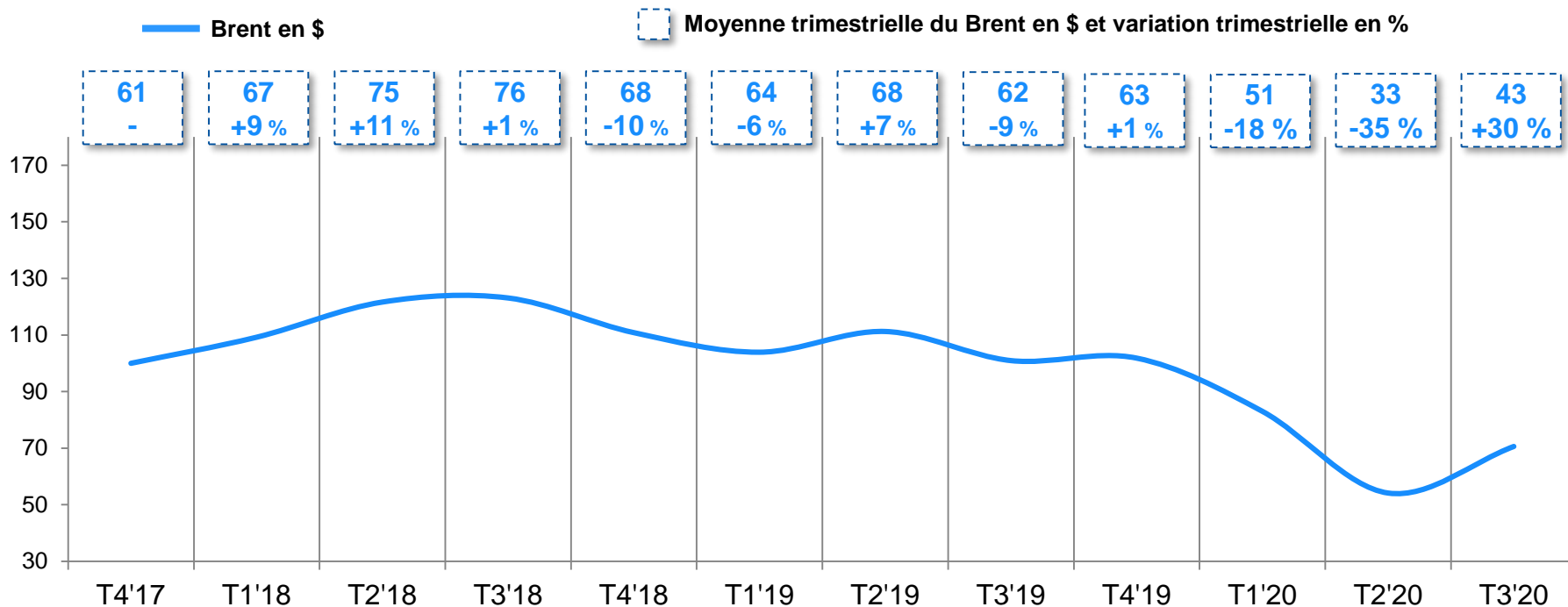


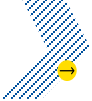
Source : SICOM.



# Évolution du prix du Brent

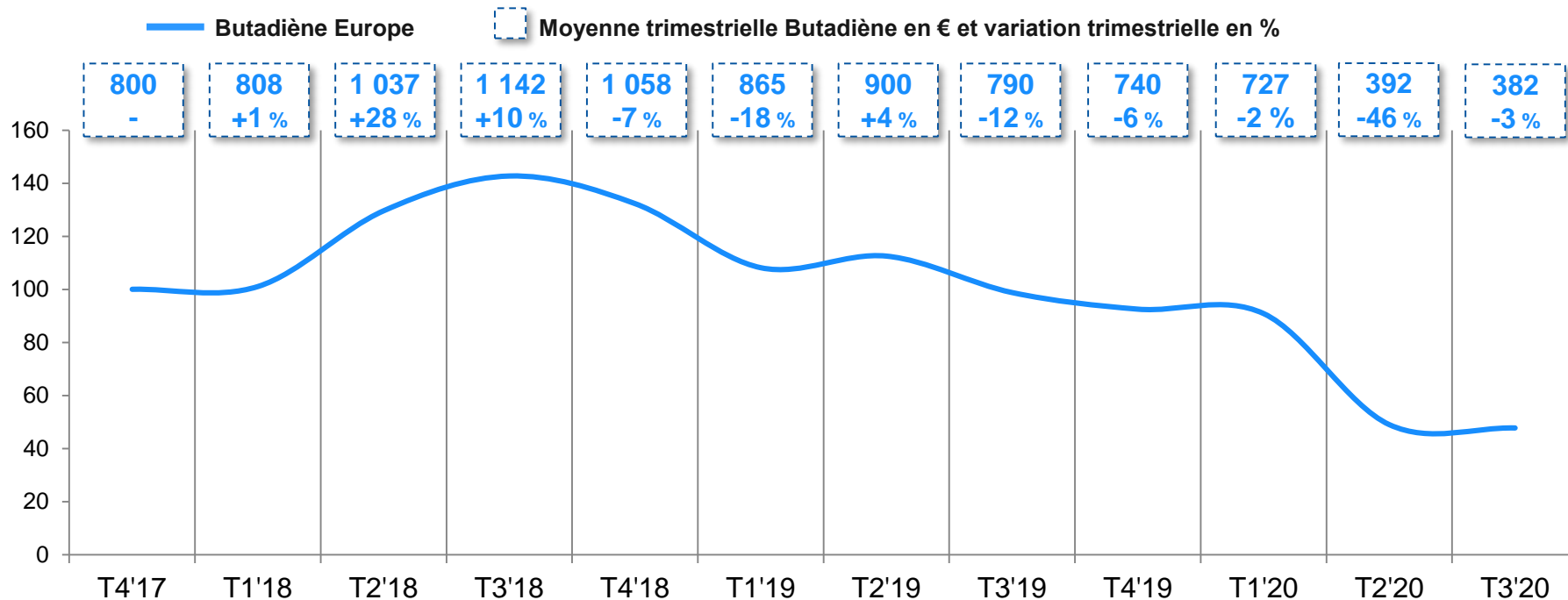
➔ Au 30 septembre 2020 (par baril, base 100 au T4'17)





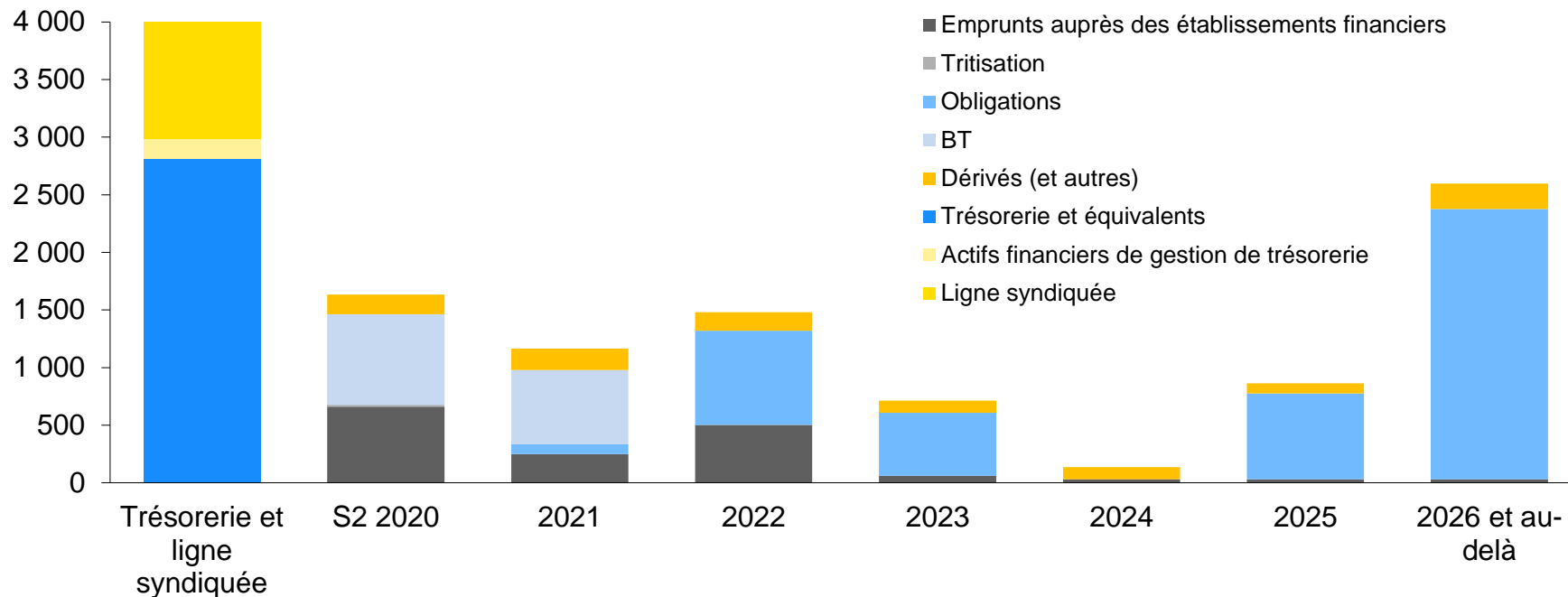
# Évolution du prix du Butadiène

➔ Au 30 septembre 2020 (par tonne, base 100 au T4'17)



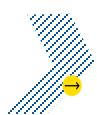


## ➔ Maturité de la dette au 30 juin 2020 (*valeur comptable, en millions €*)



# Emissions obligataires en cours (situation au 13 octobre 2020)

Issuer	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN
<b>Issue</b>	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note
<b>Type</b>	Bond	Bond	Bond	Convertible	Convertible	Bond	Bond	Bond
<b>Principal Amount</b>	€ 750 mn	€ 1'000 mn	€ 750 mn	\$ 600 mn	\$ 500 mn + TAP \$100 mn	€ 209 mn + TAP € 93 mn	€ 300 mn	€ 300 mn
<b>Offering price</b>	99,099%	99,262%	99,363%	95,50%	100% & 103,85%	98.926% & 118.66 %	99,967%	99,081%
<b>Rating corporation at Issuance date</b>	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)	at issuance : BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)
<b>Current corporation rating</b>	A- (S & P) ; A3 (Moody's) ; A- (Fitch) --- as of 01/July/2020, S& P and Fitch are sollicitated agencies							
<b>Coupon</b>	0,875% p.a	1,75% p.a	2,50% p.a	ZERO Conv premium 130%	ZERO Conv premium 128%	3,25% p.a	1,125% p.a	1,75% p.a
<b>Issue Date</b>	3-sept.-18	3-sept.-18	3-sept.-18	05/jan/2018	05/jan/2017 & 25/apr/2017	21/sep/2015 & 27/sep/2016	19-mai-15	19-mai-15
<b>Maturity</b>	3-sept.-25	3-sept.-30	3-sept.-38	10-nov.-23	10-janv.-22	30-sept.-45	28-mai-22	28-mai-27
<b>Interest payment</b>	Annual Sept 03	Annual Sept 03	Annual Sept 03	N/A	N/A	Annual Sept 30	Annual May 28	Annual May 28
<b>ISIN</b>	FR0013357845	FR0013357852	FR0013357860	FR0013309184	FR0013230745	XS1298728707	XS1233732194	XS1233734562
<b>Denomination</b>	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000



# 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."

**Edouard de PEUFEILHOUX**  
**Humbert de FEYDEAU**  
**Pierre HASSAÏRI**

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

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

*investor-relations@michelin.com*