



26
JUILLET
2021

**RÉSULTATS
1ER SEMESTRE 2021**





MICHELIN IN MOTION : CONJUGUER CROISSANCE ET CRÉATION DE VALEUR DÈS 2023

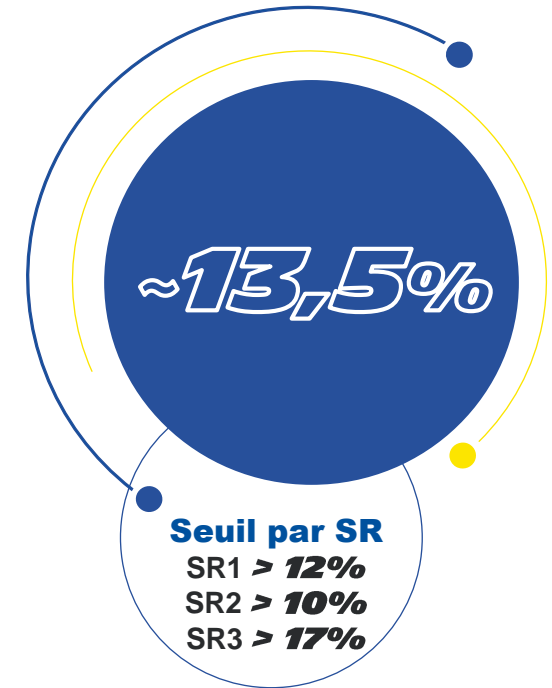
CROISSANCE DES VENTES à partir de 2023



ROCE ² à partir de 2023



Marge Opérationnelle des Secteurs en 2023



(1) Taux de Croissance Annuel Moyen

(2) Return on Capital Employed (définition slide 57), objectif annuel



1^{ER} SEMESTRE 2021 : LE GROUPE AFFICHE DES VENTES DE 11,2 MDSE ET UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS DE 1,4 MD€, SOIT 12,7% DES VENTES. LE GROUPE RÉVISE SA GUIDANCE 2021 À LA HAUSSE ⁽¹⁾.

- Dans un environnement de crise sanitaire qui perdure, la forte reprise des marchés est tempérée par d'importantes perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale.
- Dans ce contexte et grâce à l'engagement des équipes Michelin, les ventes progressent de 19,6% et le ROS ⁽²⁾ s'établit à 1 421 M€, avec :
 - des volumes pneumatiques en progression de 22,8%, soit 1 195 M€ d'effet favorable sur le ROS, traduisant des gains de parts de marché sur l'ensemble des segments, notamment en 18" et plus, et des ventes hors pneu en croissance de 4,6 % ;
 - un effet net prix/mix – matières premières positif de 126 M€, un pilotage réactif des prix (+1,4%) et un mix favorable de 1,0% permettant de compenser l'augmentation des coûts d'approvisionnement des matières premières ;
 - un effet change défavorable de 150 M€ sur le ROS, pénalisé notamment par la faiblesse de l'USD par rapport à l'EUR.
- Le *cash flow* libre hors M&A⁽³⁾ de + 361 M€ reflète la progression du ROS et un niveau de stocks qui reste en deçà de la norme.
- Ratio d'endettement de 27% : une solidité financière confirmée par les agences de notation.
- Guidance 2021 revue à la hausse ⁽¹⁾ : ROS > 2 800 M€ à parités constantes, *cash flow* libre structurel ⁽⁴⁾ > 1 000 M€.

⁽¹⁾ Hors nouvel effet systémique lié au Covid-19 : aggravation des perturbations de la supply chain ou des mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.

⁽²⁾ Résultat Opérationnel des Secteurs.

⁽³⁾ Cash flow libre avant acquisitions, qui inclut les flux de financement des JV (voir slide 12).

⁽⁴⁾ Voir slide 57 pour la définition du cash flow libre structurel.

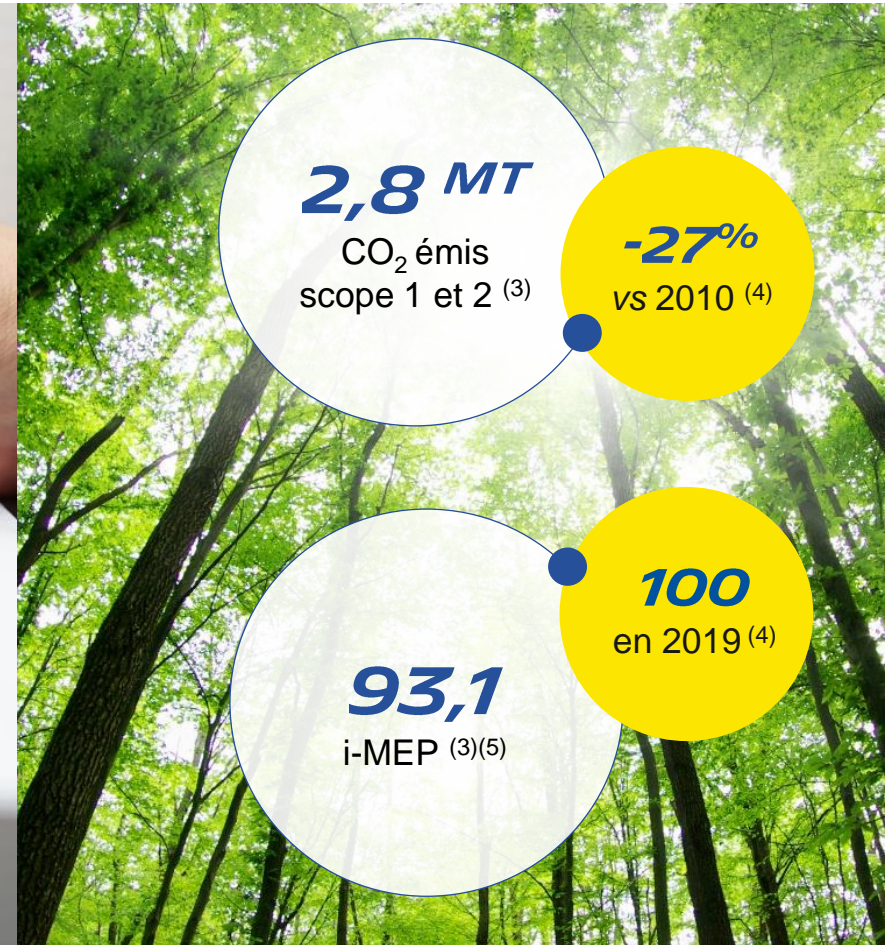


2

**RÉSULTATS DU
1^{ER} SEMESTRE 2021**



S1 2021 : MICHELIN DÉMONTRE SA CAPACITÉ À CONSOLIDER SA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET À RÉALISER SES AMBITIONS EN FAVEUR DES PERSONNES ET DE L'ENVIRONNEMENT



⁽¹⁾ Total Case of Incident Rate

⁽²⁾ Cash flow libre avant acquisitions, qui intègre les flux de financement des JV (voir slide 12).

⁽³⁾ Sur 12 mois glissants, peut faire l'objet de mises à jour jusqu'à la publication du résultat annuel

⁽⁴⁾ Voir le tableau de bord stratégique, slide 37, détaillant les ambitions 2030

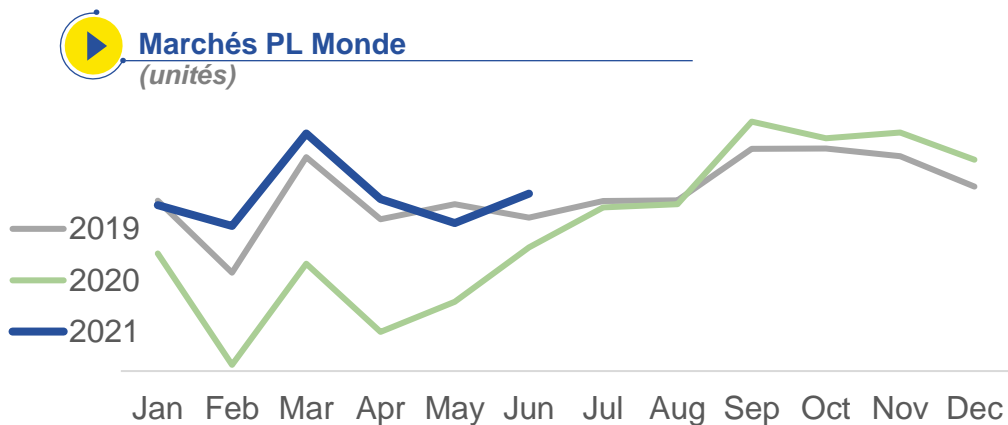
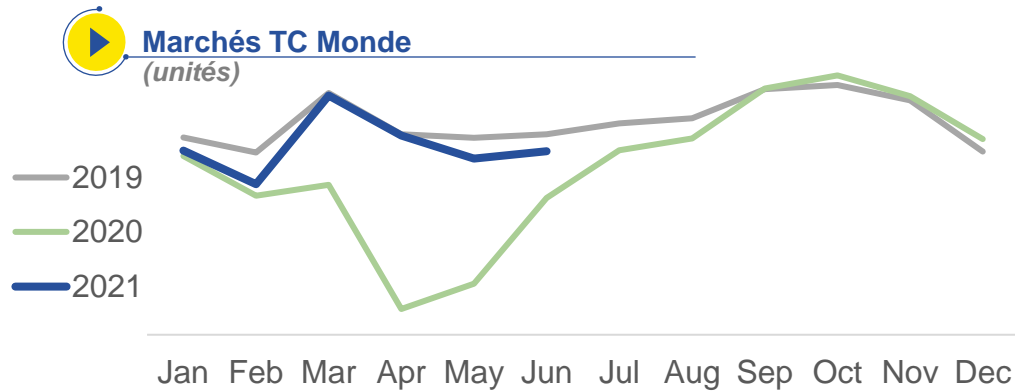
⁽⁵⁾ industrial-Michelin Environmental Performance : outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe (voir slide 55 et p.150 du Document d'enregistrement universel 2020)



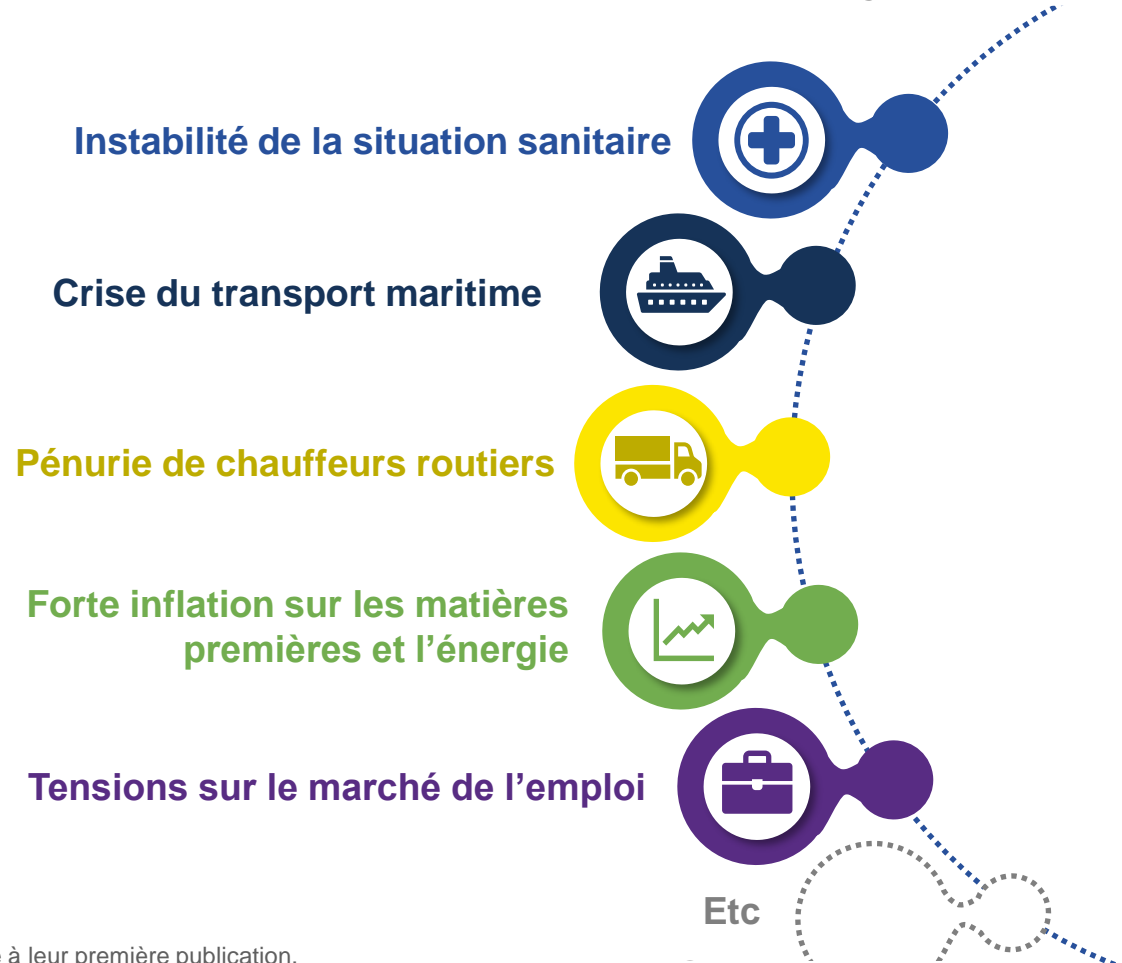


DEMANDE SOUTENUE AU S1 2021, DANS UN ENVIRONNEMENT QUI VA RESTER DURABLEMENT PERTURBÉ

Forte reprise de la demande au S1 2021 sur des bases de comparaison favorables...



... dans un environnement très perturbé sur l'ensemble de la *supply chain*

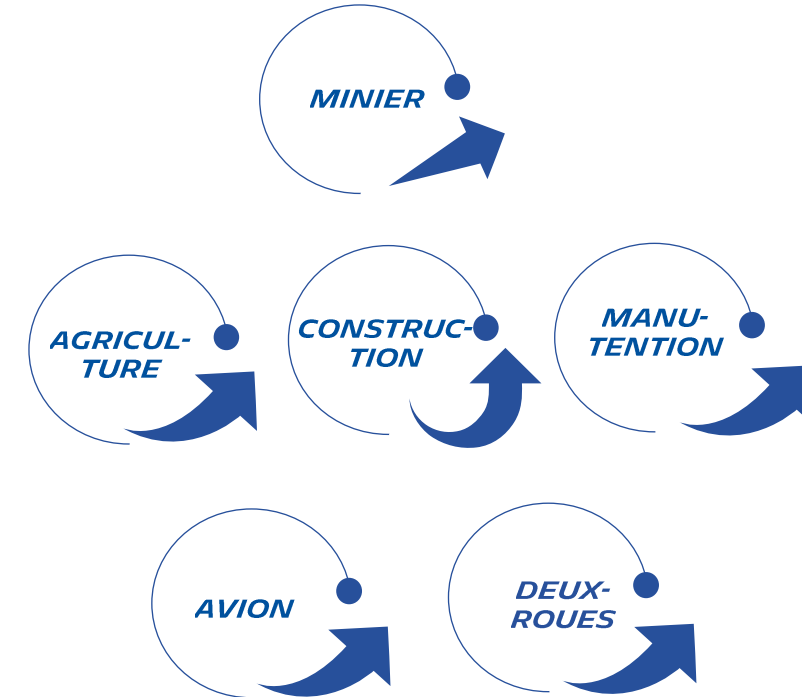
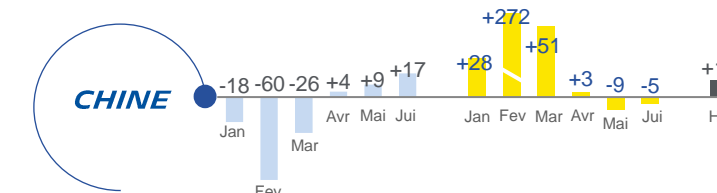
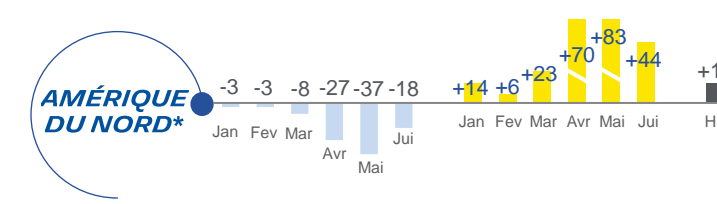
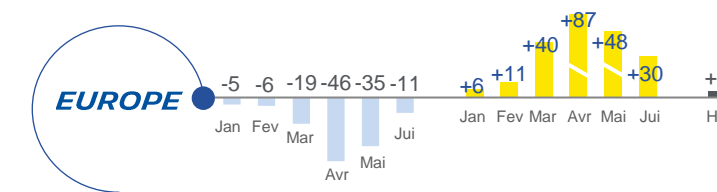
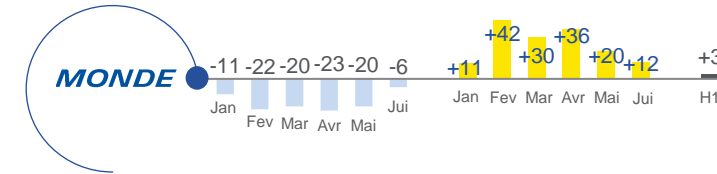
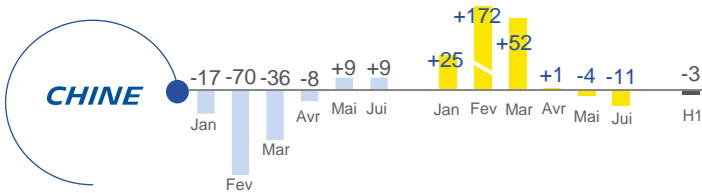
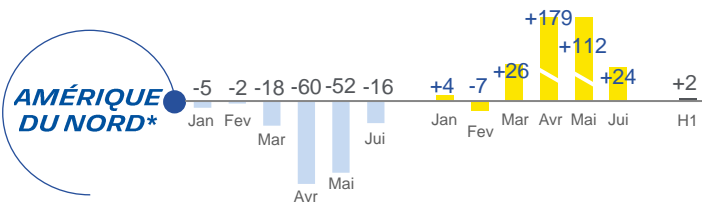
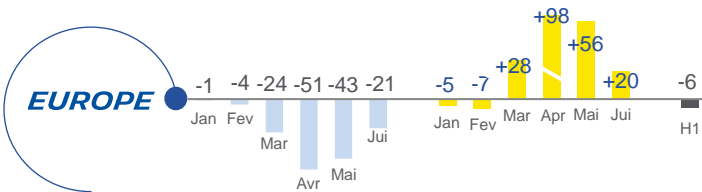
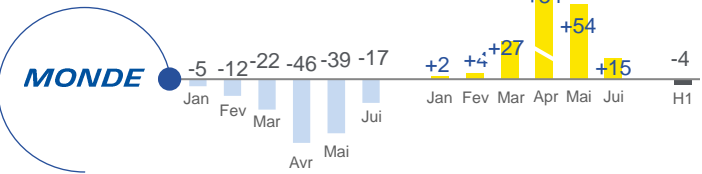


Source: Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour postérieure à leur première publication.





MARCHÉS S1 2021 : TC TOUJOURS EN DEÇÀ DE 2019, PL AU-DELÀ. REBOND ATTENDU DES SPÉCIALITÉS SUR L'ANNÉE.



Source: Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour postérieure à leur première publication.

* Y compris Amérique centrale.

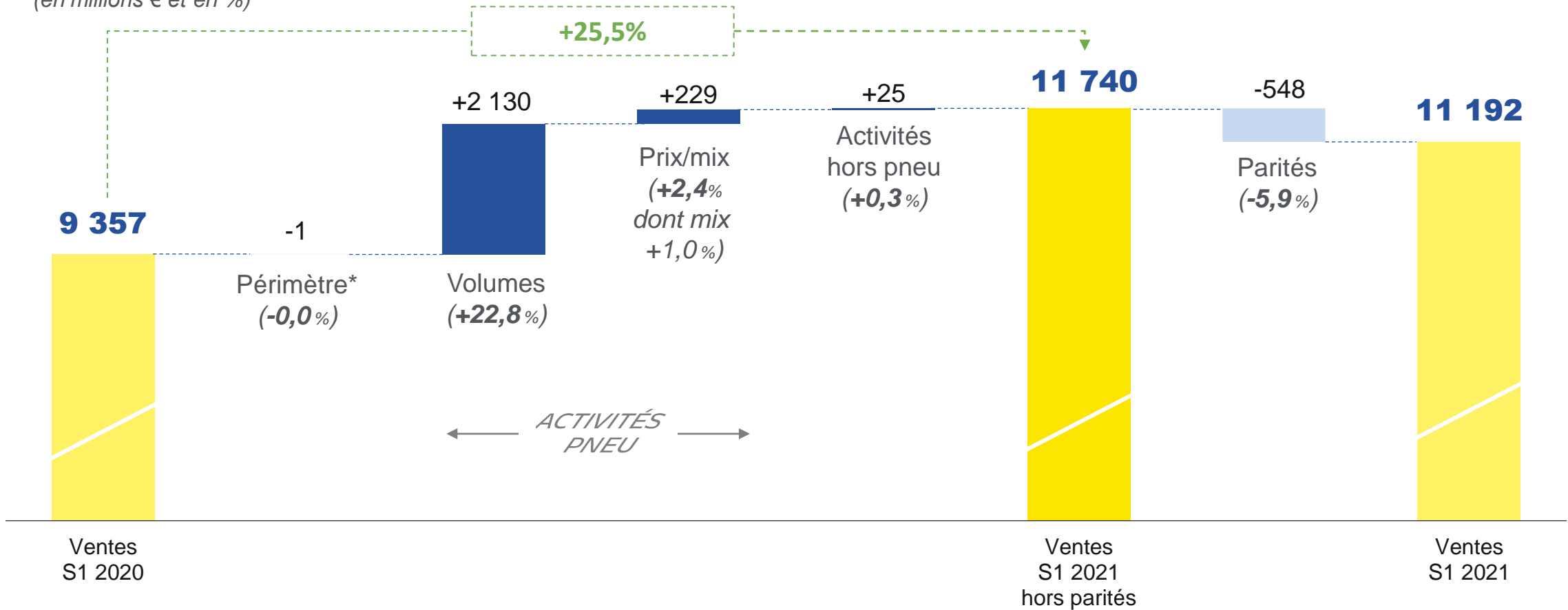


VENTES PNEU EN HAUSSE, PORTÉES PAR LE REBOND DE L'ACTIVITÉ ET UN PRIX/MIX SOLIDE.
VENTES HORS PNEU EN AUGMENTATION DE 25 M€, SOIT 4,6% À ISO-PARITÉS.



Variation semestrielle des ventes

(en millions € et en %)



* Déconsolidation des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des Cartes & Guides pour la France au 1^{er} février 2021 (Michelin Editions) et de Solesis au 28 mai 2021 ; consolidation de TechnoBalt le 1^{er} mai 2021, de ConVeyBelt le 1^{er} mai 2020 et de MAV S.p.a. le 1^{er} décembre 2020.



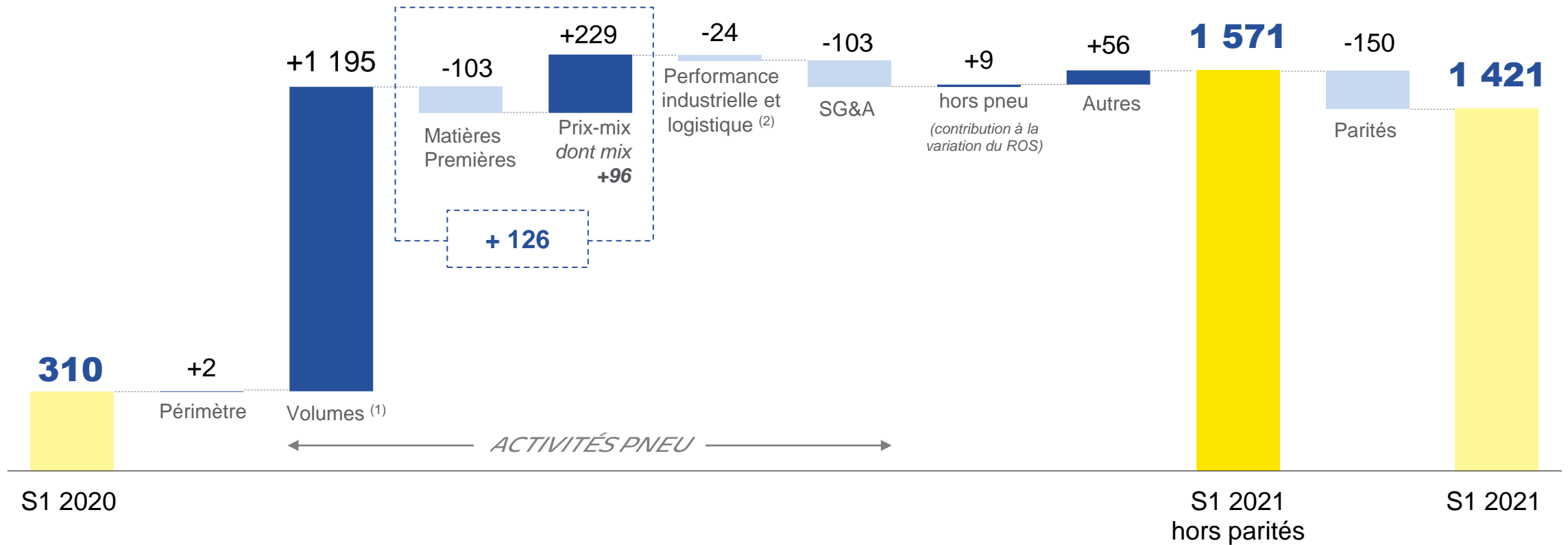


ROS S1 2021 : FORTE PROGRESSION DES VOLUMES SOUTENUE PAR UN MIX SOLIDE ET UNE GESTION RÉACTIVE DES PRIX DANS UN ENVIRONNEMENT INFLATIONNISTE



Variation semestrielle du ROS

(en millions €)






(1) dont 12 M€ d'économies liées au programme de compétitivité industrielle.

(2) dont -45 M€ liés à la forte inflation des coûts de transport maritime, soit +21M€ de performance industrielle et logistique.





REPRISE MARQUÉE DE L'ACTIVITÉ AU 1^{ER} SEMESTRE DES SR1 ET SR2. POLITIQUE DE PRIX RÉACTIVE DANS TOUS LES SECTEURS.

(en millions €)	S1 2021	S1 2020	Variation
 SR1 Ventes <i>Résultat opérationnel</i> * Marge opérationnelle *	5 562 730 13,1 %	4 394 -35 -0,8 %	+26,6 % - +13,9 pts
 SR2 Ventes <i>Résultat opérationnel</i> * Marge opérationnelle *	2 897 286 9,9 %	2 411 -30 -1,3 %	+20,2 % - +11,2 pts
 SR3 Ventes <i>Résultat opérationnel</i> * Marge opérationnelle *	2 733 405 14,8 %	2 552 375 14,7 %	+7,1 % +8,0 % +0,1 pt

* du secteur

Dans un contexte de forte reprise de la demande :

- **SR1** : forte amélioration de la marge tirée par un pilotage réactif des prix, des gains de parts de marché en 18''+ et un mix OE/RT favorable dans un contexte de pénurie de semi-conducteurs qui pénalise la Première monte.
- **SR2** : forte amélioration de la marge tirée par la reprise de la demande notamment en Europe et en Amérique du Nord, un pilotage réactif des prix et le développement continu des offres de gestion de flottes.
- **SR3** : sur des bases de comparaison moins favorables qu'en SR1 et SR2, les volumes au 1^{er} semestre sont tirés par les activités Construction et Agricole créant un mix activités négatif ; le pilotage des prix rigoureux sur les activités non indexées ne compense que partiellement l'impact négatif des clauses matières premières au 1^{er} semestre ; ces clauses n'auront un impact favorable qu'à partir du 2^{ème} semestre.



L'AMÉLIORATION DU CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾ REFLÈTE LA PROGRESSION DE L'EBITDA ET UN NIVEAU DE STOCKS QUI RESTE EN DEÇÀ DE LA NORME



Variation du cash flow libre

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

Cash flow libre S1 2020	-351
Variation :	
EBITDA	+1 085
BFR d'exploitation	-596
Impôts et intérêts payés	-73
Investissements <i>y.c. financement des JV</i>	+156
Acquisitions	+26
Autre	+99
Cash flow libre S1 2021	346

⁽¹⁾ voir slide 57 pour la définition du cash flow libre.



Une trésorerie solide à fin juin

- 3,8 Mds € de trésorerie et équivalents de trésorerie
- Remboursement de 0,6 Md € de billets de trésorerie au cours du 1^{er} semestre 2021
- Ligne de crédit confirmée non utilisée de 2,5 Mds €
- Aucune échéance obligataire significative avant 2022

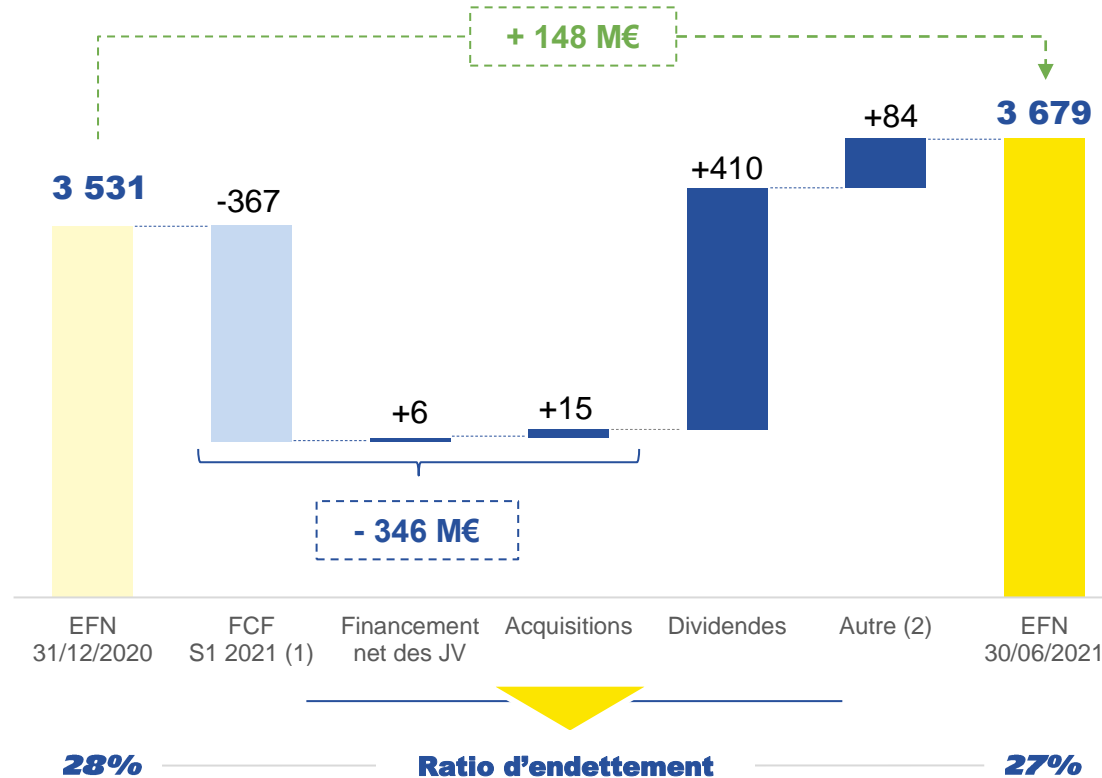


RATIO D'ENDETTEMENT DE 27 % À FIN JUIN 2021. SOLIDITÉ FINANCIÈRE CONFIRMÉE PAR LES AGENCES DE NOTATION.



Endettement financier net (EFN)

(en millions €)



(1) Cash flow libre hors M&A et hors financement des JV (voir slide 57 pour la définition du cash flow libre).

(2) Principalement nouveaux contrats de location, impact des variations monétaires et rachats d'actions.



Rating des agences de notation à fin juin

Compagnie Générale des Établissements Michelin

Court terme	S&P Fitch	A-2 F-2
Long terme	S&P Fitch Moody's (3)	A- A- A3
Perspective	S&P Fitch Moody's (3)	Stable Stable Stable

(3) Depuis le 1er juillet 2020, la notation de l'agence Moody's n'est plus sollicitée par le Groupe.





GUIDANCE 2021





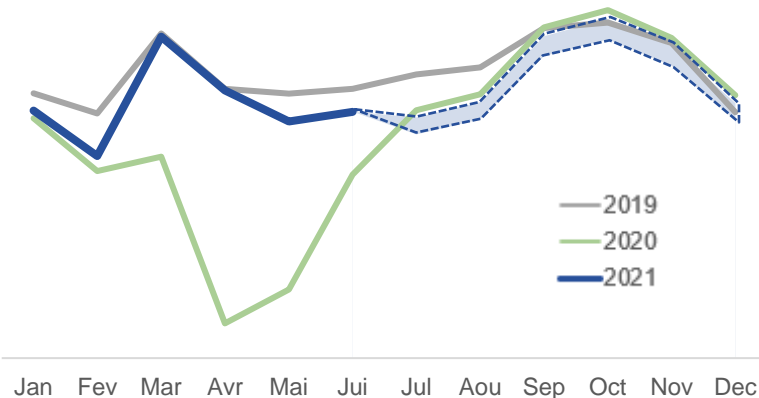
SCÉNARIO MARCHÉS 2021 : DANS UN ENVIRONNEMENT TRÈS PERTURBÉ, REPRISE DE LA DEMANDE MAIS PAS ENCORE AU NIVEAU DE 2019



TC : +8% / +10%*

- OE : reprise de la demande qui reste pénalisée par des pénuries de puces électroniques
- RT : rebond de la demande mondiale qui demeure cependant en deçà de son niveau pré-crise

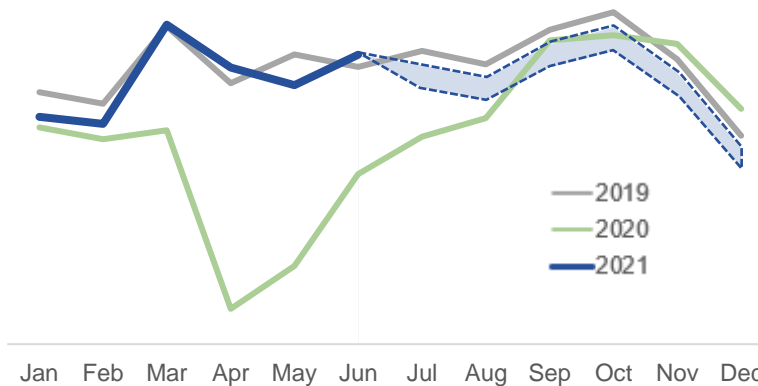
Projection marché TC (unités)



PL : +6% / +8%*
PL hors Chine : +9% / +11%*

- OE : rebond du marché hors Chine, sur des bases de comparaison plus élevées au 2^{ème} semestre
- RT : fort rebond de la demande porté par l'activité de fret dans l'ensemble des régions

Projection marché PL hors Chine (unités)



SPÉCIALITÉS: +10% / +12%*

- Minier : reprise de la demande, sur des bases de comparaison plus favorables au 2^{ème} semestre
- Hors la route : demande dynamique
- Deux-roues : croissance soutenue
- Avion : croissance de la demande sur des bases de comparaison faibles



	2021
Volumes	Légèrement supérieurs aux marchés
Effet net prix-mix / matières premières	Positif Neutre sur le 2 ^e semestre
Effet coût des matières premières et douanes	Fortement négatif
Effet parités*	Fortement négatif

* Voir slide 24



GUIDANCE 2021 REVUE À LA HAUSSE*

2021

Résultat opérationnel des secteurs
à taux de change constants

> 2 800 M€

(vs > 2 500 M€ ancienne guidance)

Cash-flow libre structurel**

> 1 000 M€

(vs ~ 1 000 M€ ancienne guidance)

* Hors nouvel effet systématique lié au Covid-19 : aggravation des perturbations de la supply chain ou des mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.

** Cash flow libre structurel : définition en slide 57

4

ANNEXES





- **Rendez-vous de l'année à venir :**

— **25 octobre 2021 (après bourse) : Ventes du 3^e trimestre et 9 mois 2021**



CHIFFRES CLÉS PUBLIÉS S1 2021 ET S1 2020

(en millions €)	S1 2021	S1 2020
Ventes	11 192	9 357
EBITDA des secteurs	2 277	1 192
Marge EBITDA des secteurs	20,3%	12,7%
Résultat opérationnel des secteurs	1 421	310
Marge opérationnelle des secteurs	12,7%	3,3%
Autres produits et charges opérationnels	16	-133
Résultat net	1 032	-137
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	5,74	-0,75
Flux de trésorerie sur investissements nets	654	769
Cash flow libre*	346	-351
Endettement net / Fonds propres	26,7%	45,0%

* voir slide 57 pour la définition du *cash flow* libre.

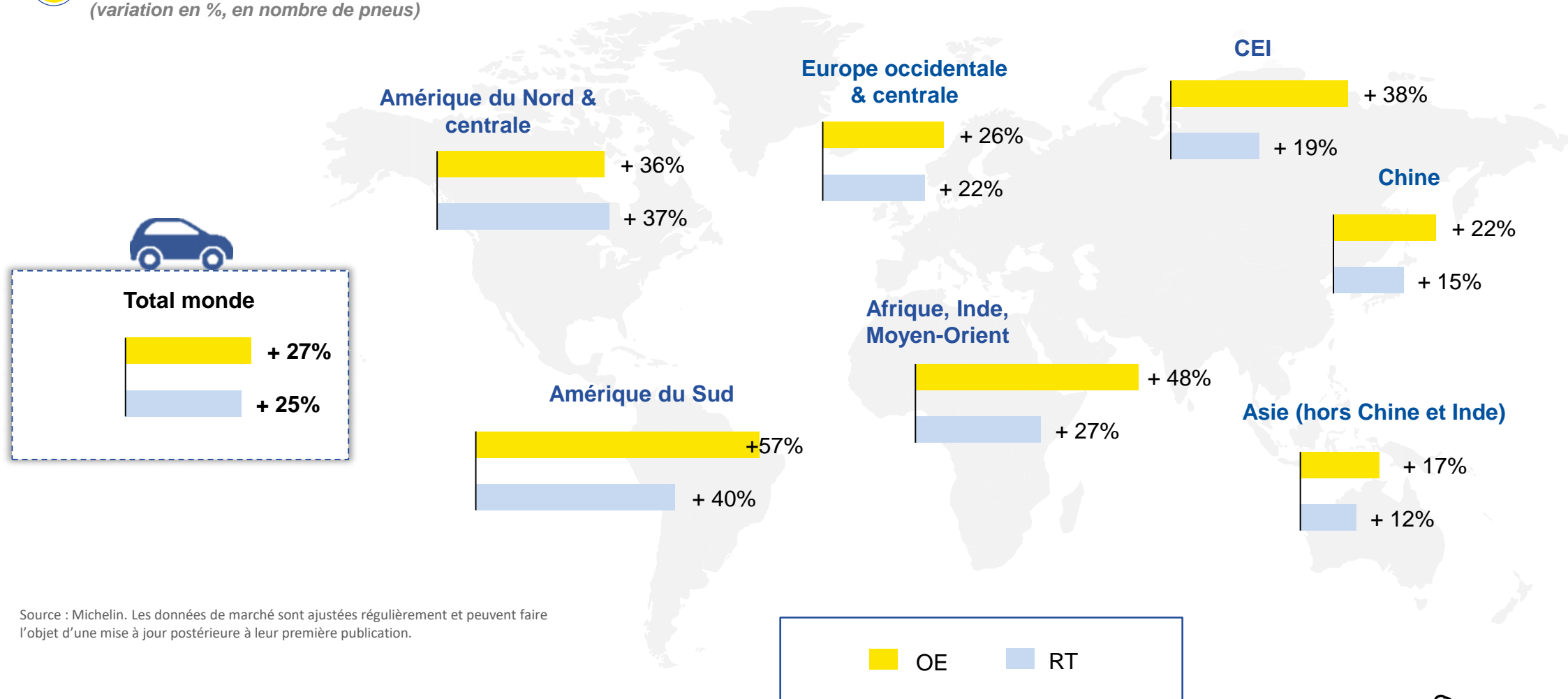


MARCHÉS TC S1 2021 : SUR DES BASES DE COMPARAISON FAVORABLES, OE PÉNALISÉ PAR LA PÉNURIE DE COMPOSANTS, POURSUITE DU REBOND AU RT



MARCHÉ TOURISME, S1 2021

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour postérieure à leur première publication.

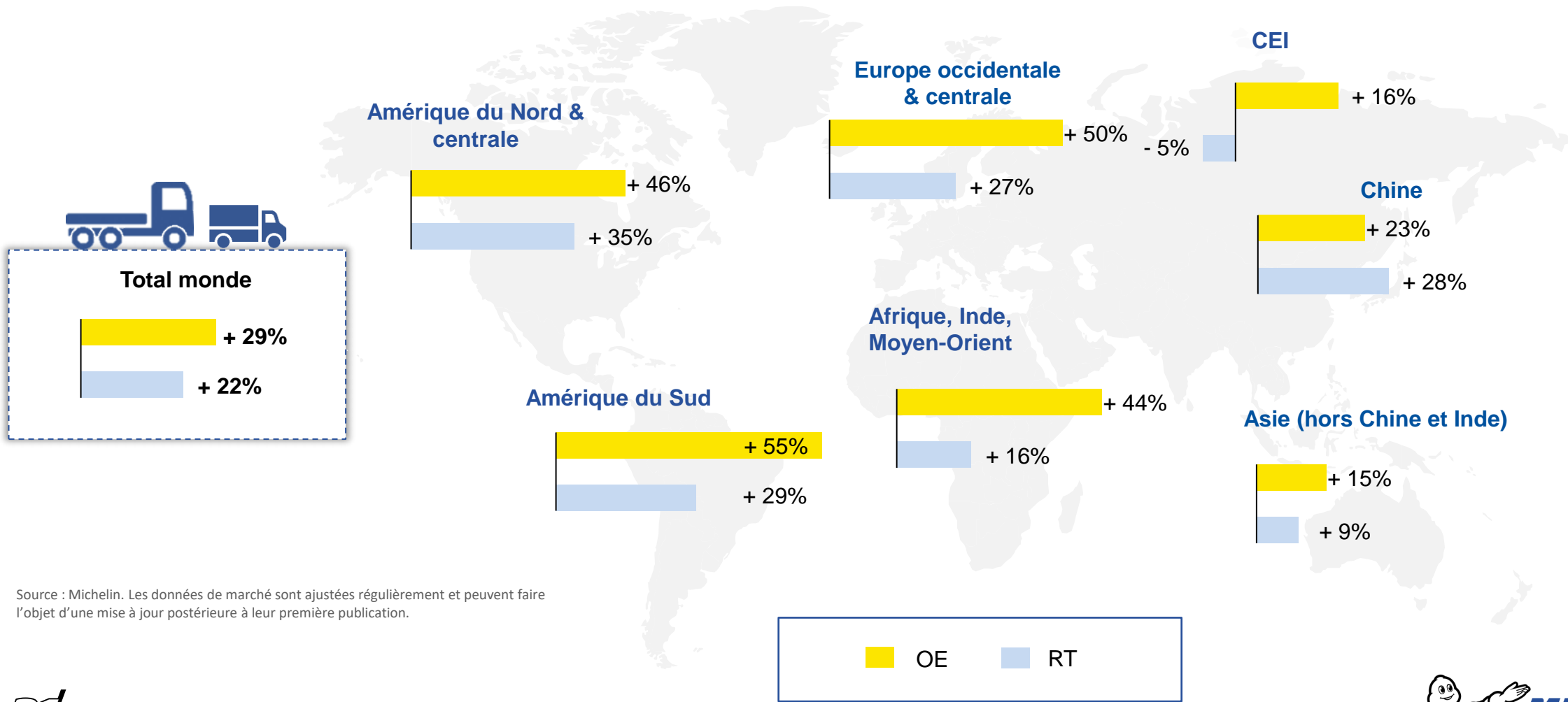


MARCHÉS PL S1 2021 : DEMANDE SOUTENUE PAR LE RENOUVELLEMENT DU PARC DES FLOTTES ET LA CROISSANCE DU FRET SUR DES BASES FAVORABLES



MARCHÉ POIDS LOURD, S1 2021

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour postérieure à leur première publication.





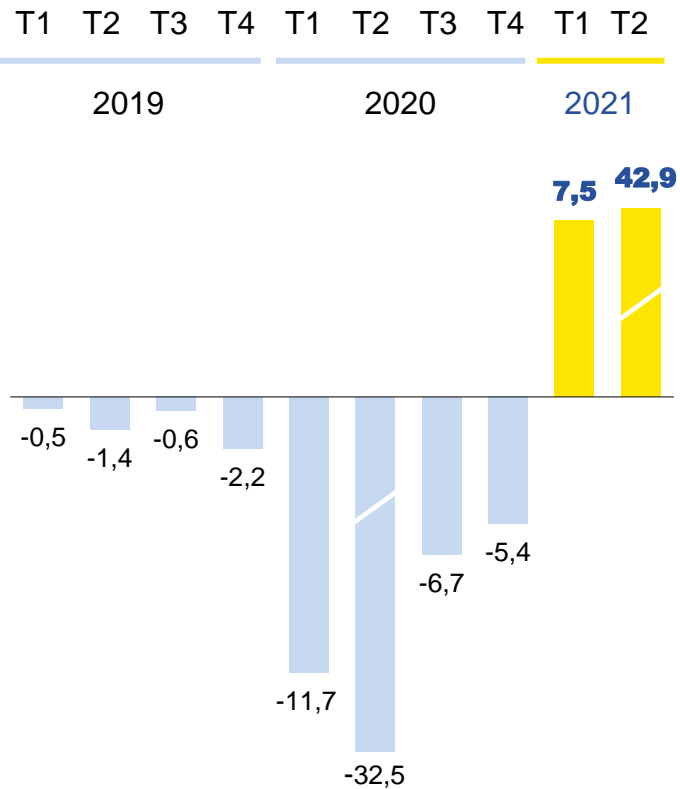
S1 2021 : FORTE REPRISE DE L'ACTIVITÉ SUR DES BASES FAVORABLES, AVEC UNE POLITIQUE DE PRIX RÉACTIVE ET UN MIX SOLIDE



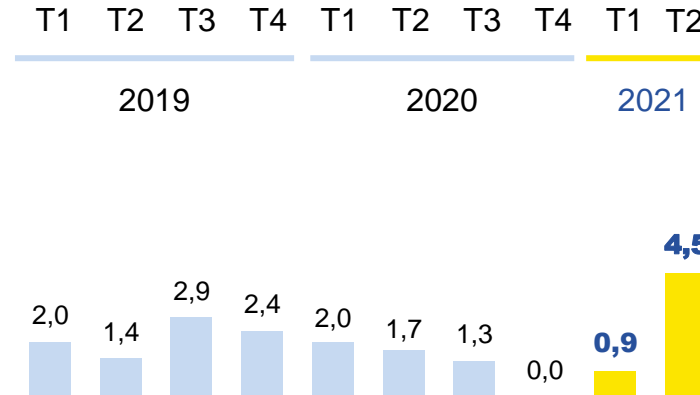
VARIATION TRIMESTRIELLE

(en %)

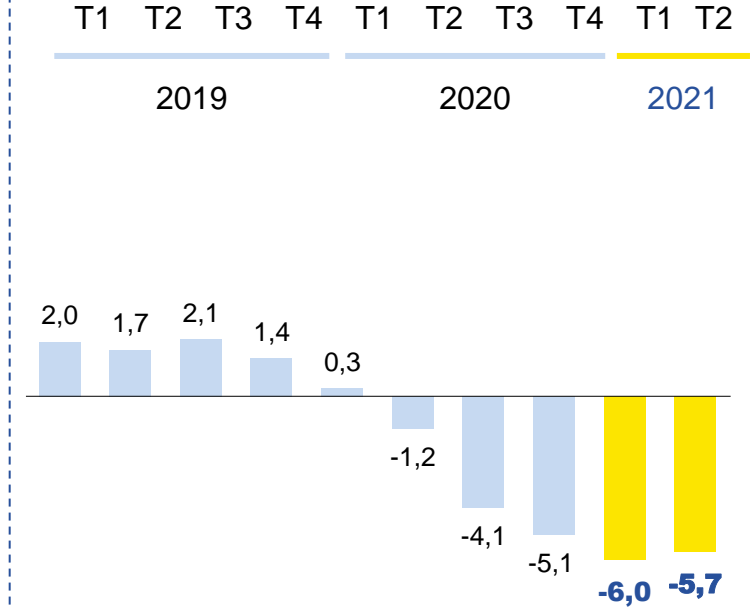
Volumes



Prix-Mix



Parités





VENTES PAR DEVISE ET IMPACT SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS (ROS)

% des ventes (2020)		S1 2021 Variation € vs. devise	<i>Droptthrough*</i> ventes / ROS
USD	36%	+ 9%	35% / 45%
EUR	32%	-	-
CNY	6%	+ 1%	25% / 30%
AUD	3%	- 7%	80% / 85%
GBP	3%	- 1%	25% / 30%
BRL	3%	+ 22%	-30% / -20%
CAD	3%	- 0%	25% / 30%
RUB	1%	+ 18%	25% / 30%
JPY	1%	+ 9%	80% / 85%

% des ventes (2020)		S1 2021 Variation € vs. devise	<i>Droptthrough*</i> ventes / ROS
CLP	1%	- 3%	80% / 85%
MXN	1%	+ 3%	25% / 30%
THB	1%	+ 7%	-130% / -100%
TRY	1%	+ 33%	80% / 85%
SEK	0,8%	- 5%	80% / 85%
TWD	0,6%	+ 2%	80% / 85%
ZAR	0,4%	- 3%	80% / 85%
ARS	0,3%	+ 55%	80% / 85%
COP	0,2%	+ 8%	80% / 85%
Autres	5,7%	-	-

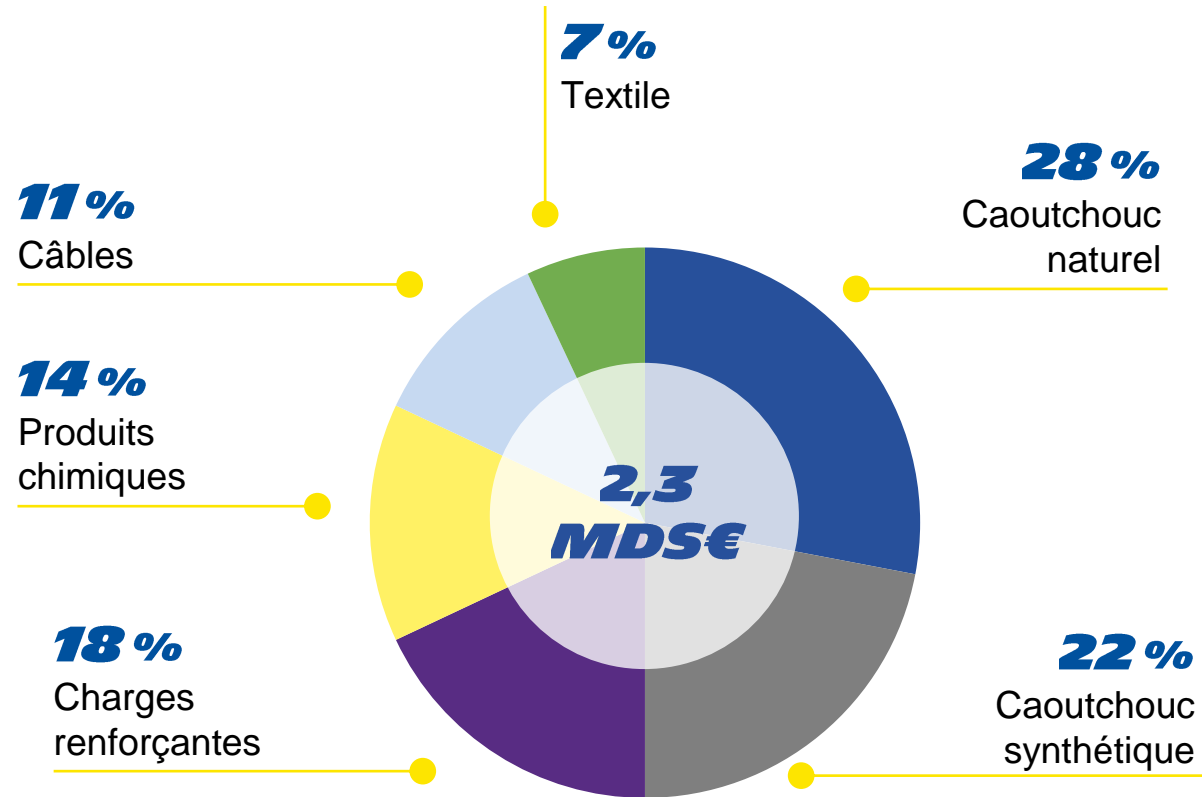
* Droptthrough dépendant de la base d'exportation / fabrication / vente



MATIÈRES PREMIÈRES



COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES AU S1 2021

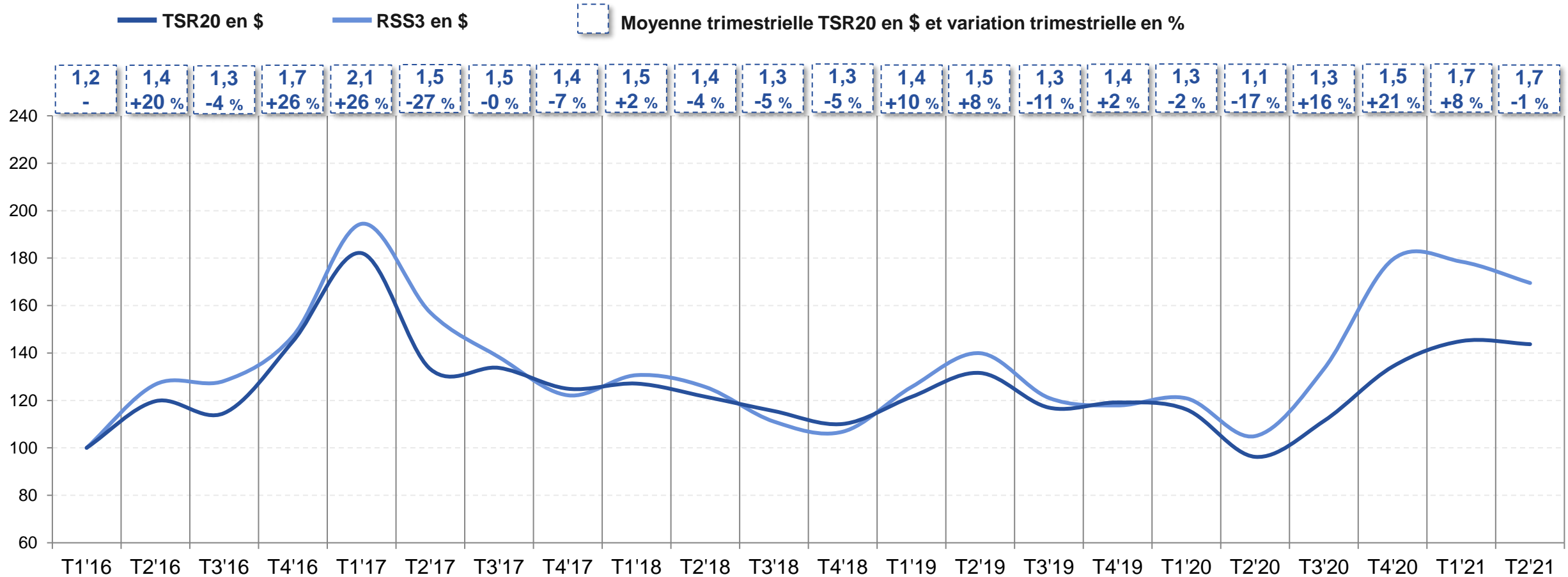




ÉVOLUTION DU PRIX DU CAOUTCHOUC NATUREL



\$/kg, base 100 au 1^{er} trimestre 2016



Source : SICOM



Résultats 1^{er} semestre 2021 - 26 juillet 2021



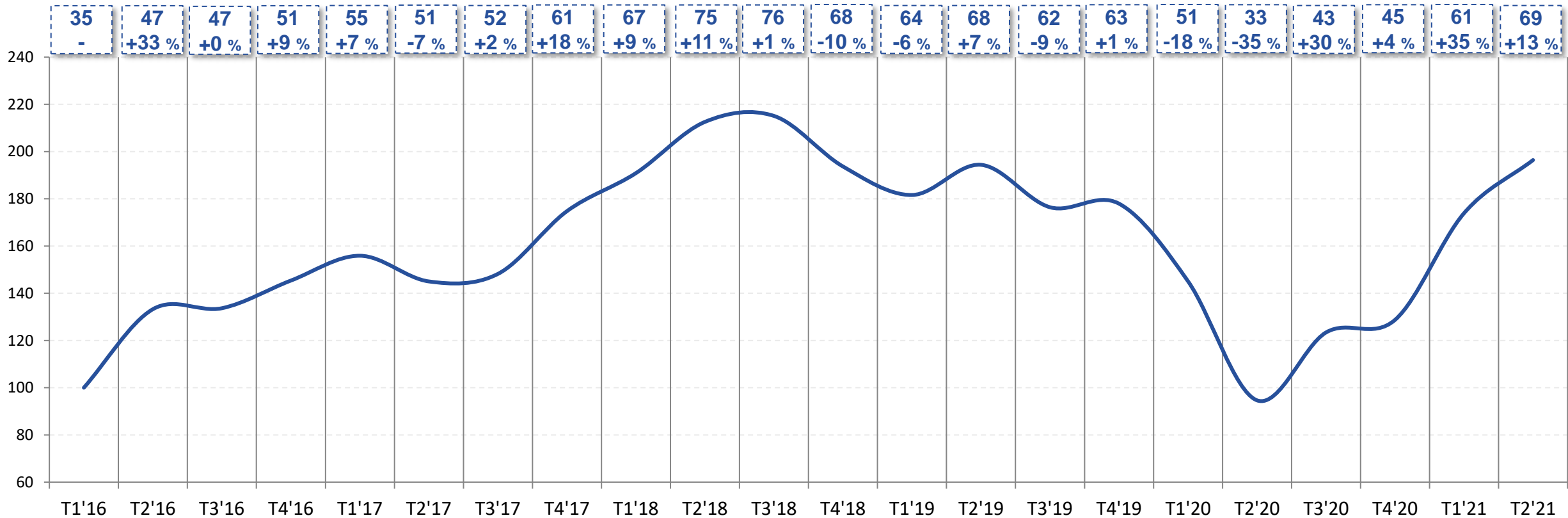


ÉVOLUTION DU PRIX DU BRENT



\$/bbl, base 100 au 1^{er} trimestre 2016

— Brent en \$ □ Moyenne trimestrielle du Brent en \$ et variation trimestrielle en %





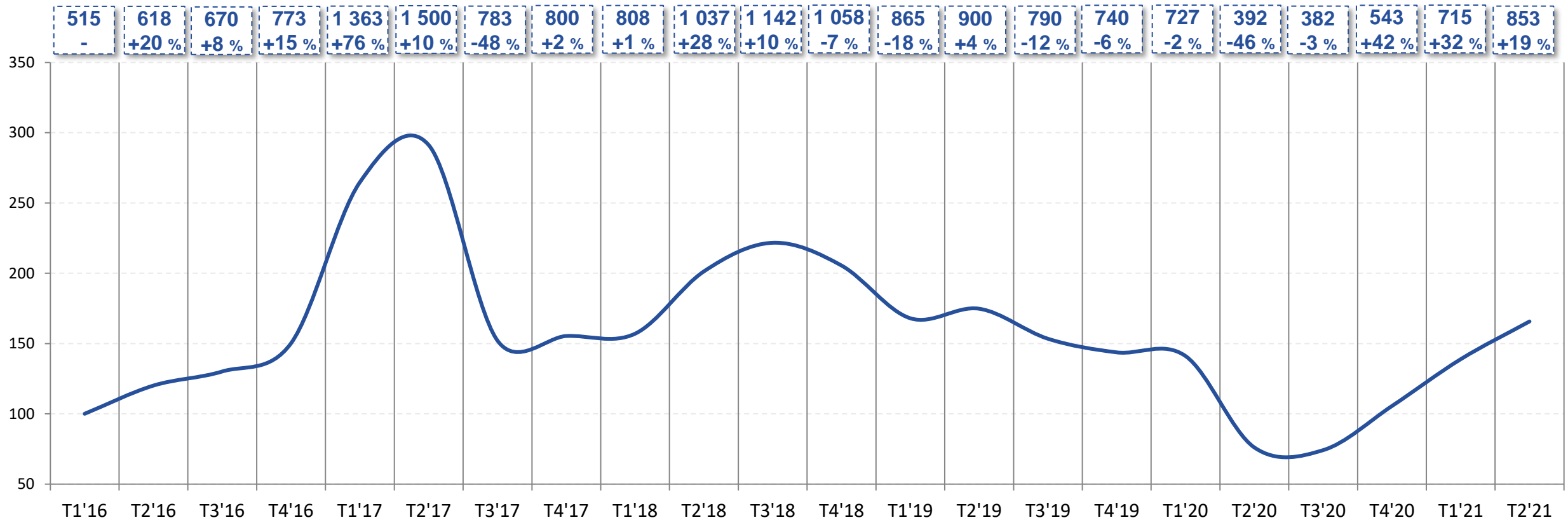
ÉVOLUTION DU PRIX DU BUTADIÈNE



€/t, base 100 au 1^{er} trimestre 2016

— Butadiène Europe en €

☐ Moyenne trimestrielle du Butadiène en € et variation trimestrielle en %





ÉMISSIONS OBLIGATAIRES EN COURS (SITUATION AU 30 JUIN 2021)

Issuer	Compagnie Générale des Établissements MICHELIN										
Issue Type	Senior Note Convertible	Senior Note Bond	Senior Note Convertible	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond
Principal Amount	\$ 500m + TAP \$100m	€ 300m	\$ 600m	€ 750m	€ 300m	€ 500m	€ 1'000m	€ 500m	€ 750m	€ 500m	€ 302m
Offering price	100% & 103,85%	99,97%	95,50%	99,10%	99,081%	99,89%	99,262%	99,54%	99,363%	99,46%	98,926%
Rating corporation at Issuance date	A- (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's)
Current corporation rating	A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; A- (Fitch)										
Coupon	ZERO Conv premium 128%	1.125% p.a	ZERO Conv premium 130%	0.875% p.a	1.750% p.a	0.000% p.a	1.750% p.a	0.250% p.a	2.500% p.a	0.625% p.a	3.250% p.a
Issue Date	10-jan.-17 & 05-may-17	28-may-15	10-jan.-18	3-sept.-18	28-may-15	2-nov.-20	3-sept.-18	2-nov.-20	3-sept.-18	2-nov.-20	30-sept.-15 & 30-sept.-16
Maturity	10-jan.-22	28-may-22	10-nov.-23	3-sept.-25	28-may-27	2-nov.-28	3-sept.-30	2-nov.-32	3-sept.-38	2-nov.-40	30-sept.-45
Interest payment	N/A	Annual May 28	N/A	Annual Sept 03	Annual May 28	Annual Nov 02	Annual Sept 03	Annual Nov 02	Annual Sept 03	Annual Nov 02	Annual Sept 30
ISIN	FR0013230745	XS1233732194	FR0013309184	FR0013357845	XS1233734562	FR0014000D31	FR0013357852	FR0014000D49	FR0013357860	FR0014000D56	XS1298728707
Denomination	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000

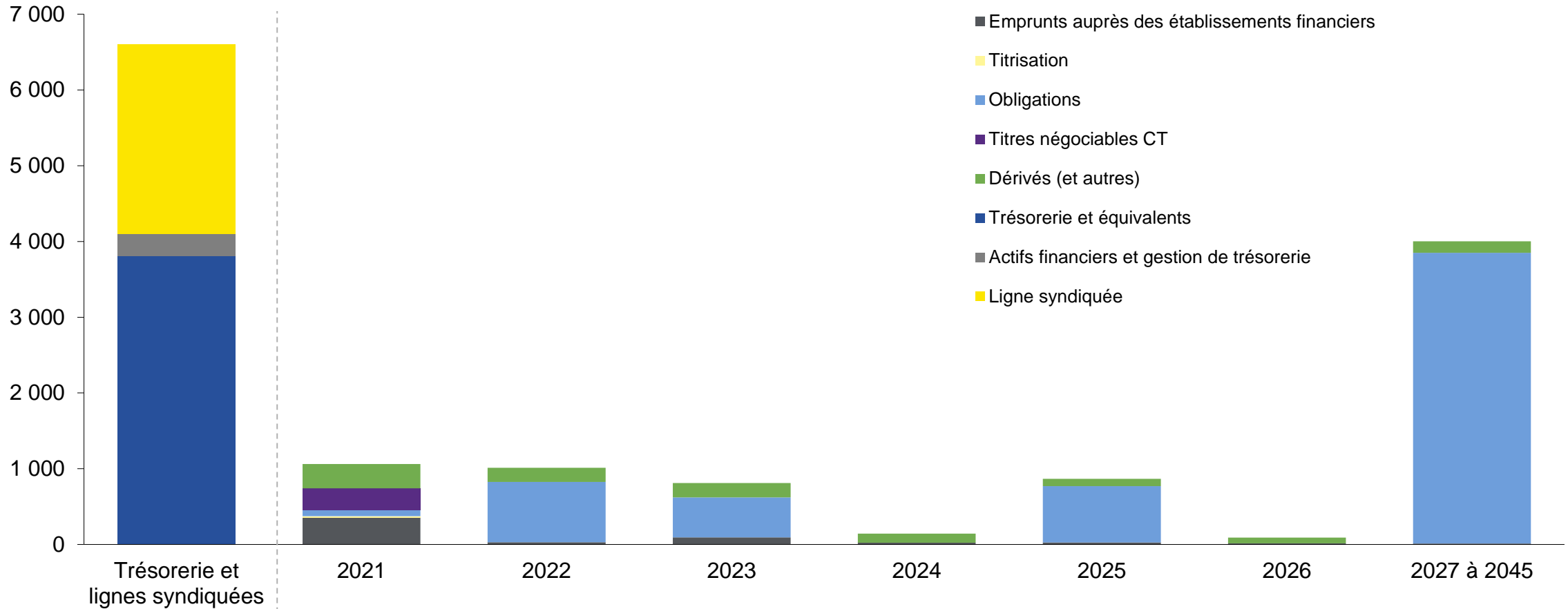


UNE TRÉSORERIE CONFORTABLE



Maturité de la dette au 30 juin 2021

(valeur comptable, en millions €)



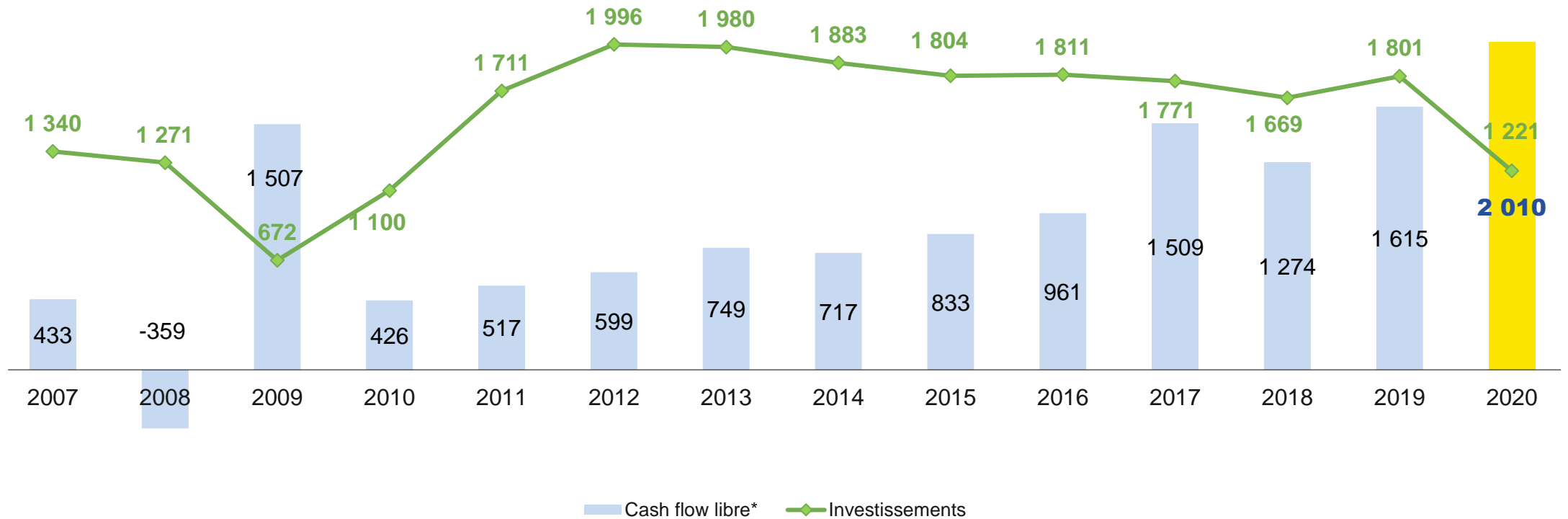


2007 – 2020 : CAPACITÉ DU GROUPE À PROTÉGER ET AMÉLIORER SON CASH FLOW LIBRE



Cash flow libre* et investissements 2007 - 2020







(en millions €)



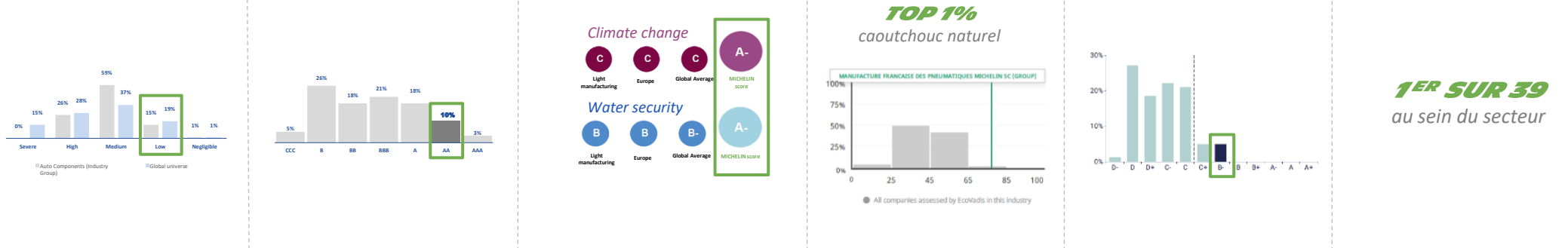
* Cash flow libre tel que publié de 2007 à 2010, Cash flow libre structurel à partir de 2011 (voir slide 57 pour la définition du cash flow libre structurel)

4 PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE : MICHELIN, UN ACTEUR MAJEUR ET RECONNU DE LA MOBILITÉ DURABLE

Principales notations extra-financières (au 30 juin 2021)

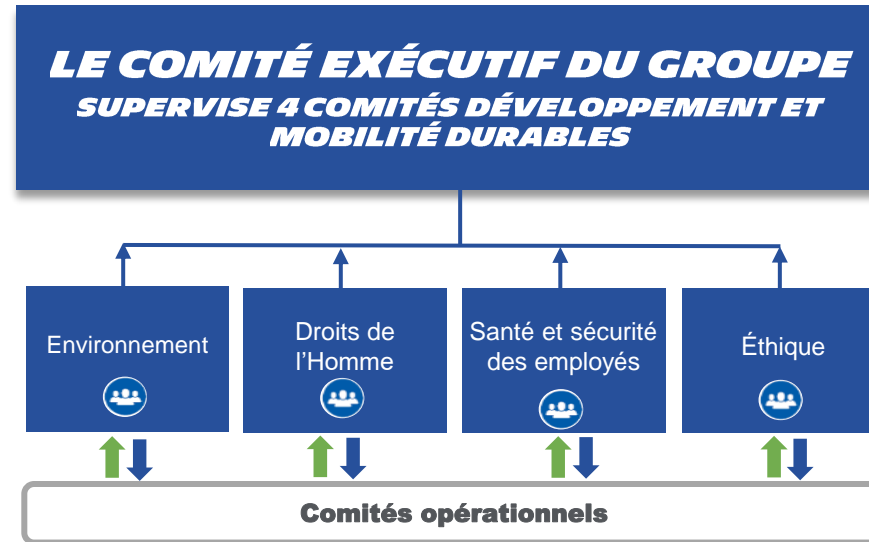
	SUSTAINALYTICS <i>(risk rating) 2020</i>	MSCI 2020	CDP 2020	ECOVADIS 2019	ISS-OEKOM 2020	VIGEO EIRIS Moody's 2021
Statuts	LOW RISK	AA	LEADERSHIP	GOLD	PRIME	A1+
						
Score	15,2	8,4/10	A-	78/100	B-	73/100

Position / Distribution des scores





ESG : SENSIBILISATION ET SUIVI DE LA PERFORMANCE SONT INTÉGRÉS AUX PROCESSUS DE GOUVERNANCE DU GROUPE



CONSEIL DE SURVEILLANCE COMITÉ RSE



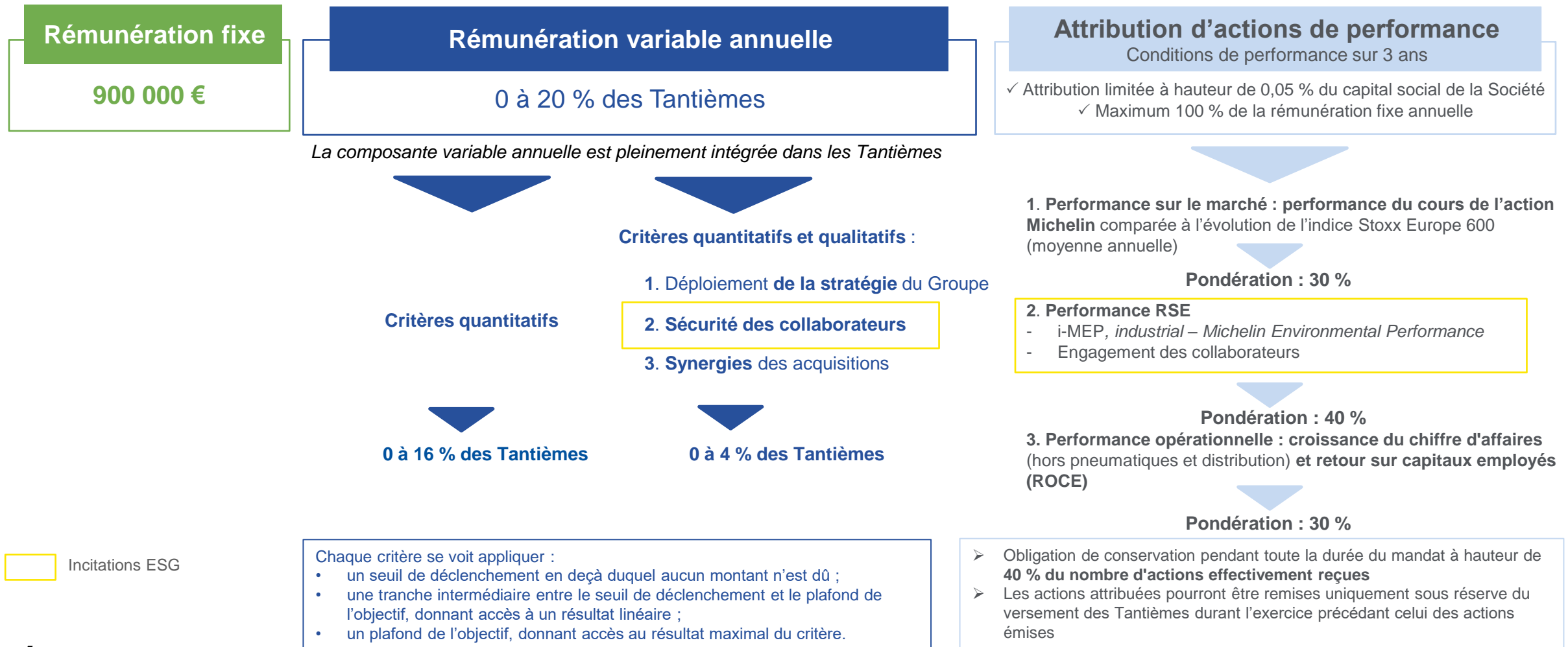
COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

Au niveau exécutif du Groupe, un Comité des Parties Prenantes est en place depuis 2016. Il se compose de 12 membres, originaires de quatre continents, et représentant les principales parties prenantes de l'entreprise : fournisseurs, investisseurs, syndicats, clients et ONG. Ce Comité rencontre le Comité Exécutif de Michelin au moins une fois par an durant une journée.



LES ENJEUX ESG SONT PILOTÉS AU PLUS HAUT NIVEAU ET INTÉGRÉS DANS LES CRITÈRES DE RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT

Florent Menegaux, Président, rémunération au titre de l'exercice 2021





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.**



Les études scientifiques réalisées à ce jour par le TIP⁽¹⁾, l'ETRMA⁽²⁾ ou l'EAA⁽³⁾ suggèrent :

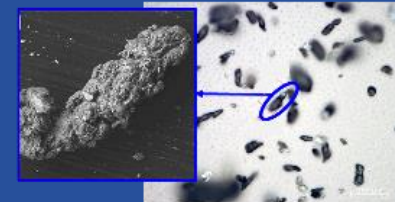
- qu'entre 2 % et 5 % des TRWP émises atteignent les estuaires ;
- que seule une très faible part des TRWP contribuerait à la pollution de l'air par les particules fines (PM10 et PM2,5).

(1) TIP - Tire Industry Project

(2) ETRMA – European Tyre & Rubber Manufacturers Association

(3) Agence européenne de l'Environnement EEA rapport 10/2019

TRWP



5×10^{-2} mm

- Caractérisation : mélange de caoutchouc et de minéraux du revêtement de route
- Haute densité : 1,8
- Diamètre : ~100 μ m
- Taux de dégradation élevé : **50% des TRWP disparaissent en 16 mois**

MICROPLASTIQUES



5 mm

- Caractérisation : particules de plastiques flottantes / en suspension dans l'eau
Diamètre : ~ 5mm
- Taux de dégradation : **très faible**



5

JOURNÉE INVESTISSEURS
MESSAGES CLÉS



JOURNÉE INVESTISSEURS : REVIVEZ L'ÉVÈNEMENT

Une page dédiée à la *Journée investisseurs* a été créée sur le site *corporate* du Groupe www.michelin.com.

Cette page regroupe notamment des vidéos qui permettent de visionner les présentations de la journée, dont les thèmes décrits ci-dessous, sur lesquels le Groupe fonde son objectif de croissance durable :

- [Leadership environnemental de Michelin](#) : zoom sur le segment Automobiles
- [Industrie 4.0](#) : facteur clé d'efficacité opérationnelle
- [Services et Solutions](#) : la compréhension des besoins de nos clients et des conditions d'usage de nos produits nous permet de développer des offres à forte valeur ajoutée
- [Matériaux de Haute-Technologie](#) : capitaliser sur notre expertise R&D dans les matériaux pour développer de nouveaux domaines de croissance
- [Impression 3D Métal](#) : une offre unique sur un marché à très fort potentiel
- [Hydrogène](#) : devenir un acteur global de la mobilité hydrogène

La **version digitale du Rapport Annuel 2020** est accessible sur le site *corporate* du Groupe à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/rapport-annuel/>

MICHELIN

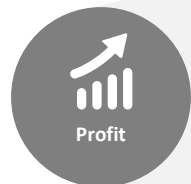
Capital
Markets
Day **21**



VISION 2030 – TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE DÉTAILLÉ



Personnes



Profit



Planète

	▶ AMBITIONS	▶ INDICATEURS	▶ AMBITIONS 2030
Personnes	Être une référence en matière d'engagement des collaborateurs	Taux d'engagement	>85 %
	Être une référence en matière de sécurité des collaborateurs	TCIR*	<0,5
	Être une référence en matière de diversité et d'inclusion des équipes	IMDI*	80 points sur 100
	Être une référence en matière de création de valeur pour les clients	NPS* partenaires et NPS client final	+10 et +5 pts respectivement
Profit	Croître de manière soutenue	Ventes totales	+5 % de croissance moyenne 2023-2030
	Créer de la valeur financière chaque année	ROCE*	>10,5 %
	Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Score de vitalité de la marque	+5 pts par rapport à 2021
	Maintenir un rythme d'innovation exemplaire en matière de produits et services	Index de vitalité des offres	>30 %
Planète	Atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 (industrie et énergie)	Émissions de CO ₂ Scopes 1 et 2	-50 % par rapport à 2010
	Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (Scope 3)	+10 % par rapport à 2020
	Être exemplaire en matière de réduction de l'empreinte environnementale des sites industriels	i-MEP*	-1/3 par rapport à 2019
	Atteindre la circularité complète des produits d'ici 2050	Taux de matériaux durables	40 %

*TCIR = Total Case Incident Rate ; IMDI = Inclusion and Diversities Management Index ; NPS = Net Promoter Score ; ROCE = Return on Capital Employed ; i-MEP = industrial Michelin Environmental Performance, voir p150 du Document d'enregistrement universel 2020



OBJECTIF 2023 : SORTIR DE LA CRISE AVEC UNE POSITION RENFORCÉE

2020 → 2023

300 M€

gain net cumulé dans l'activité pneu

~ 80 M€/AN

Manufacturing

Partiellement réinvestis pour financer l'enrichissement du mix et améliorer le levier opérationnel

~ 20 M€/AN

SG&A

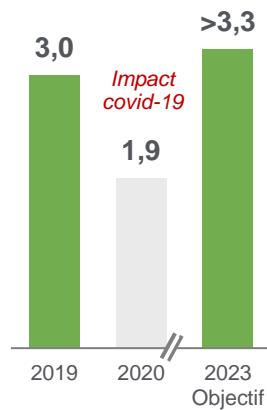
Partiellement réinvestis pour financer le développement des activités autour et au-delà du pneu

Cibles Groupe 2023

PROFITABILITÉ

Résultat opérationnel des secteurs

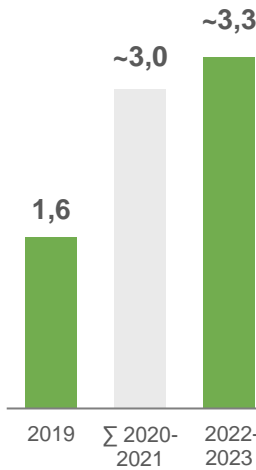
% marge
12,5% ~13,5%



Compétitivité coûts et prix/mix

TRÉSORERIE

FCF structurel



FCF structurel
~6,3Mds€ cumulés sur 4 ans
Progrès sur stocks de 100m€ / an

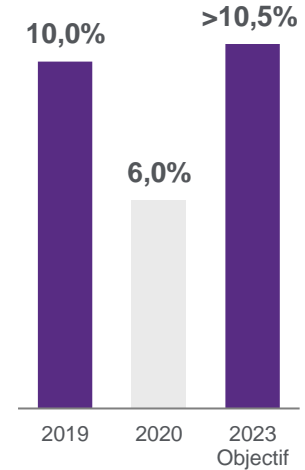
Seuils de marge opérationnelle par secteur :

- SR1 > 12%
- SR2 > 10%
- SR3 > 17%

A partir de 2023 et au-delà

RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS

y compris acquisitions (%)



A partir de 2023, le Groupe vise un **ROCE > 10,5%** chaque année, assurant une **création de valeur économique de l'ordre de 3 POINTS***

* Voir section 5.1.6 du Document d'enregistrement universel 2020

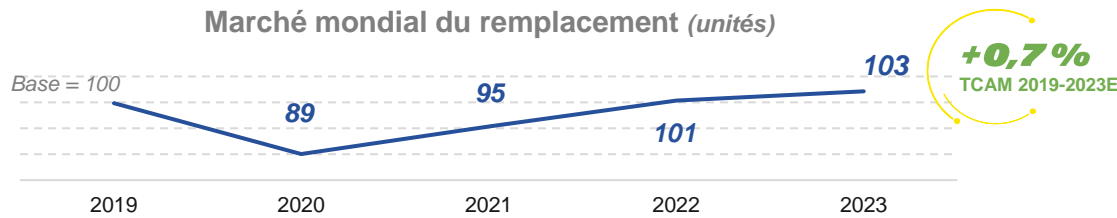
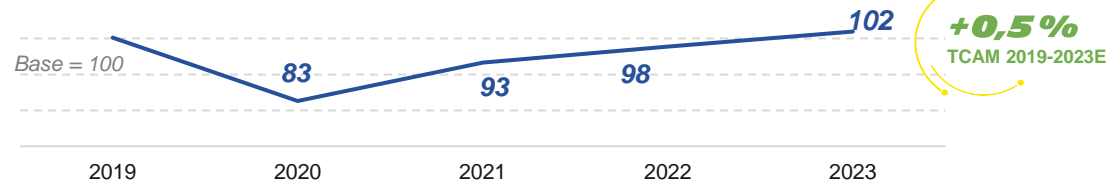


VÉHICULES DE TOURISME : CROISSANCE STABLE AVEC UN FORT ENRICHISSEMENT DU MIX



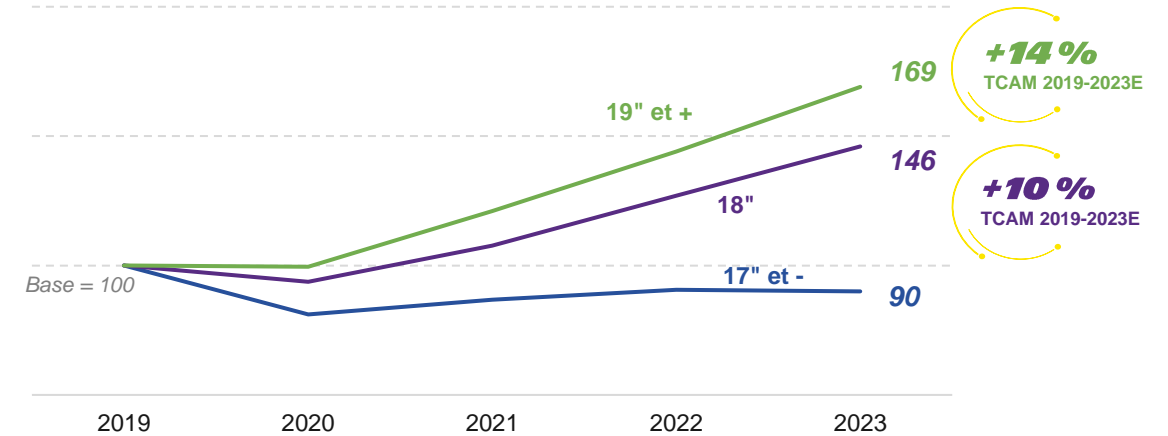
TENDANCE SUR LE MARCHÉ TOURISME

Marché mondial de la première monte (unités)



MARCHÉ TOURISME PAR DIAMÈTRE DE JANTE

Marché de la première monte + marché du remplacement par diamètre (unités)



CROISSANCE



Augmentation significative de la demande de pneumatiques 19" et +
3x plus d'UGS 19" d'ici 2025



SIMPLEXITÉ



Optimisation des coûts et simplification du catalogue de Michelin
Différenciation tardive dans le processus de production



MARGE



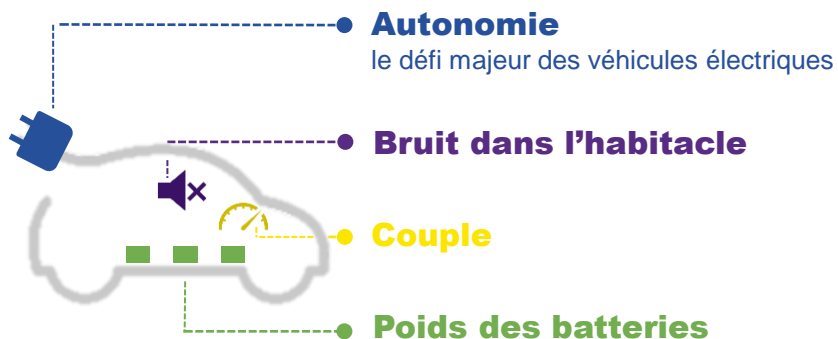
Enrichissement fort et soutenu du mix



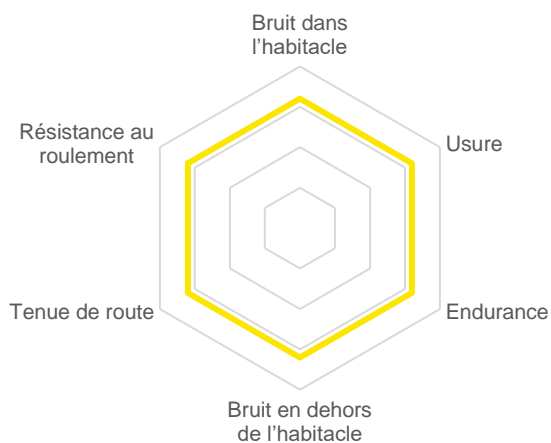
MARCHÉ VE (1) : UNE EXCELLENTE OPPORTUNITÉ POUR MICHELIN DE DÉMONTRER SON LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE



ENJEUX DE L'ÉLECTRIFICATION DES VÉHICULES



PNEUS POUR VE : UNE EXIGENCE DE PERFORMANCE ACCRUE



Solutions haute performance

répondant aux besoins des VE



UNE OFFRE PLEINEMENT ALIGNÉE SUR CETTE OPPORTUNITÉ

Part de marché VE OE / Part de marché totale OE



Pour les véhicules électriques à batterie

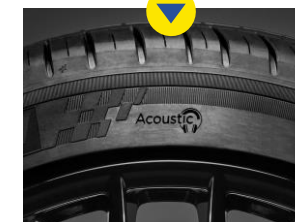
PNEUS HL
(High Load : capacité de charge importante)

1ERS PNEUS
dans les prochaines semaines



Taux de loyauté OE/RT

TECHNOLOGIE ACOUSTIQUE



(1) VE : véhicule électrique (hybride, à batterie ou à hydrogène)

(2) ICE : moteur à combustion interne

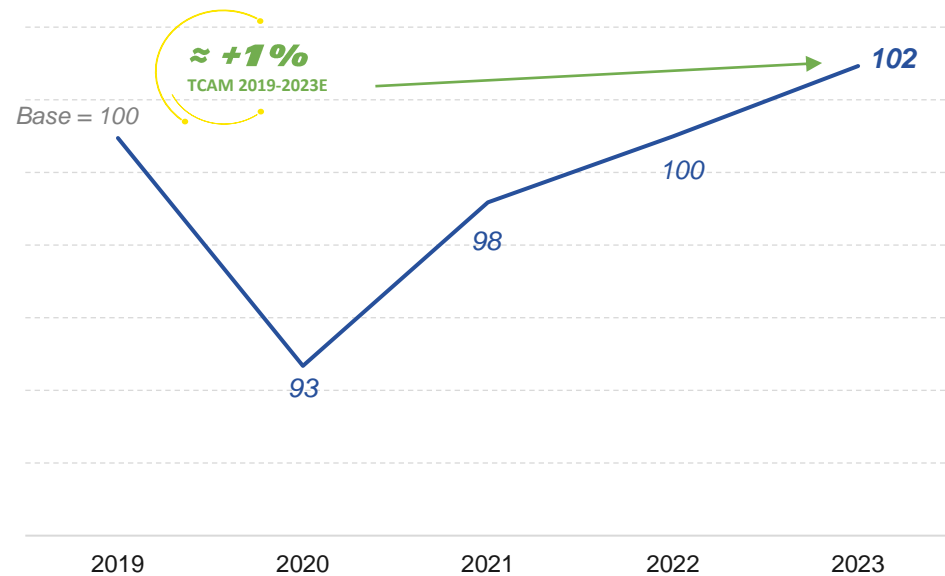


POIDS LOURDS : DES PERSPECTIVES DE REPRISE QUI SOUTIENNENT LA CRÉATION DE VALEUR POUR MICHELIN

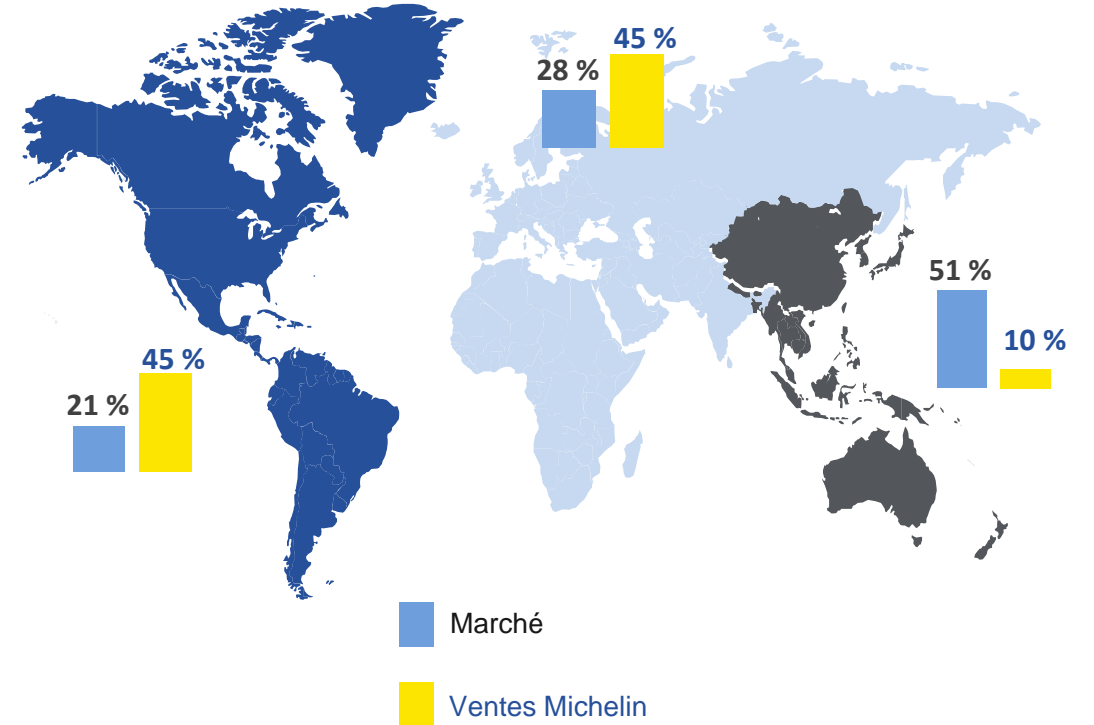


TENDANCE SUR LE MARCHÉ POIDS LOURD

Marché mondial (unités)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ POIDS LOURD ET DES VENTES MICHELIN EN 2020



Innover dans la nouvelle activité Services & Solutions sur le continent américain et dans la région EMEA



POIDS LOURDS : DE NOUVEAUX ENJEUX QUI OFFRENT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE SUR DES MARCHÉS CRÉATEURS DE VALEUR

Flottes en quête d'efficacité accrue

Perspectives additionnelles avec les véhicules connectés



Essor du transport durable

Première monte avec les nouvelles normes VECTO



Essor de la « logistique du dernier kilomètre »

E-commerce : +36 % de véhicules professionnels en centre-ville d'ici 2025*



Des solutions connectées pour accroître l'efficacité

- Optimiser la disponibilité
- Réduire les coûts de maintenance
- Traçabilité, optimisation d'itinéraire, etc.

Des solutions pour améliorer l'empreinte environnementale

- Nouveaux produits optimisés :
 - Résistance au roulement
 - Taux de matériaux durables
 - Performances qui durent
- Renforcement du rechapage
- Michelin Green Mobility / Watea

Des offres ciblées pour les flottes opérant le « dernier kilomètre »

- Renouveler les offres
- Solutions sur mesure pour ces flottes :
 - Délégation de la gestion des pneus,
 - Gestion de flotte.

* Source : étude Accenture



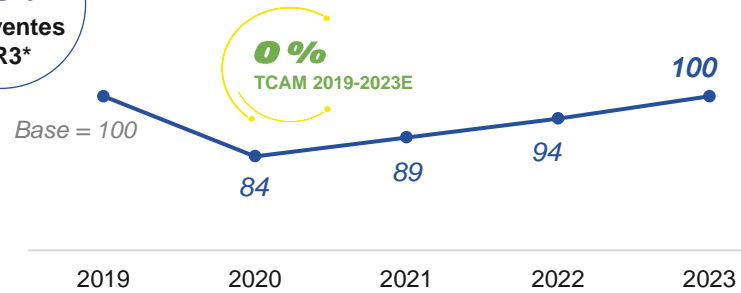
MINIER, HORS LA ROUTE ET DEUX-ROUES : DES MARCHÉS STRUCTURELLEMENT EN CROISSANCE, DE PLUS EN PLUS INFLUENCÉS PAR LES PRÉOCCUPATIONS ENVIRONNEMENTALES



MARCHÉS MINIER

Marché mondial / mines souterraines (tonnes)

~35 %
des ventes
SR3*



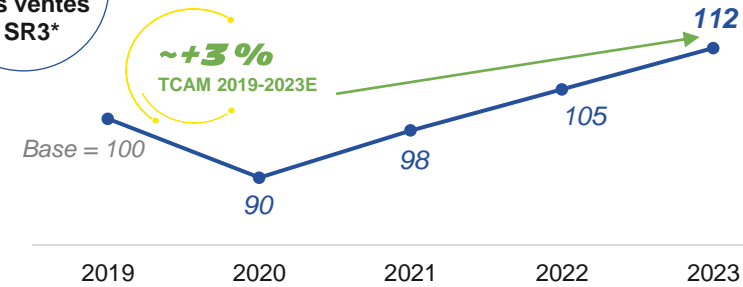
TCAM
2019-2030 :
~+3 %



MARCHÉS COMMUTING & LOISIRS MOTO

Marché mondial (unités)

~7 %
des ventes
SR3*



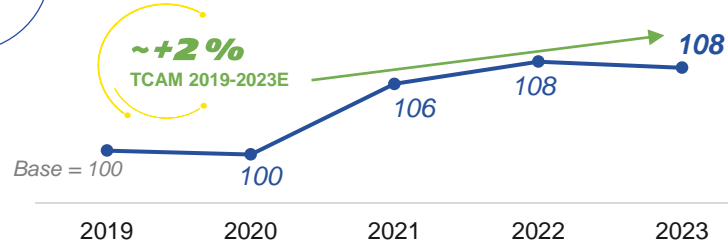
Croissance en volume et en valeur : l'usage du vélo et du scooter devrait croître de 10 % d'ici 2030



MARCHÉS AGRICOLES

Marché mondial* (unités, pneus & chenilles)

~12 %
des ventes
SR3*



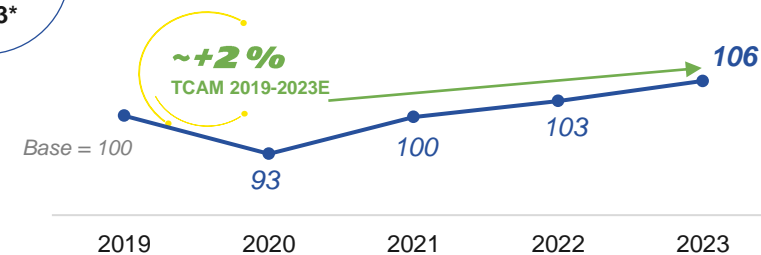
TCAM
long terme :
~+3 %



MARCHÉS DE LA CONSTRUCTION

Marché mondial (unités)

~12 %
des ventes
SR3*



Reprise après un cycle défavorable dans la construction

* Ventes en 2019



SPÉCIALITÉS : UNE OFFRE DIFFÉRENCIANTE POUR CAPTURER LES OPPORTUNITÉS DANS UN CYCLE HAUSSIER

Différenciation des produits

- Performance et freinage
 - Adhérence sur sol mouillé – à l'état neuf comme usé
-
- Résistance des pneus
 - Pneus connectés (MEMS ou TPMS)
-
- Augmentation de la capacité de charge et de la vitesse de conduite
 - Réduction de la compaction des sols agricoles
-
- Réduction de la consommation d'énergie et d'émissions de CO₂
 - Optimisation de la masse (quantité de matière)
 - Produits recyclables

MICHELIN
XDR – 63"



MICHELIN
CEREXBIB 2



SÉCURITÉ

**CONTINUITÉ DE
L'ACTIVITÉ**

PRODUCTIVITÉ

DURABILITÉ

Différenciation des services

- Audit sur site
-
- Inspections sur site et maintenance préventive connectée
-
- Suivi en temps réel des pneus Agricole et Minier
 - Ingénierie (ex. convoyeurs)
-
- Gestion des produits en fin de vie

INSPECTIONS SUR
SITE ET
MAINTENANCE



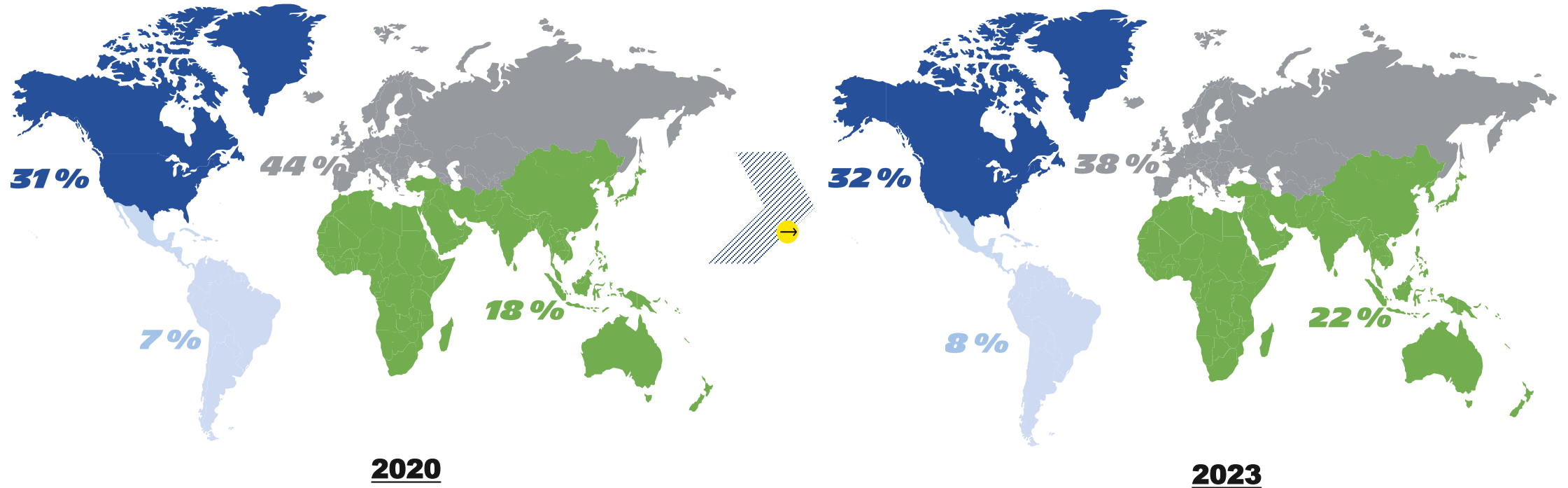
RECYCLAGE





PLAN DE COMPÉTITIVITÉ : RÉÉQUILIBRER NOTRE EMPREINTE INDUSTRIELLE POUR ACCROÎTRE LE RATIO VENTES LOCALES / PRODUCTION LOCALE

▶ SAISIR LA DYNAMIQUE POSITIVE DES MARCHÉS ÉMERGENTS
(% des capacités industrielles)



Accroître le ratio ventes locales / production locale
Réduire les stocks et les émissions de CO₂
Chaîne d'approvisionnement *best-in-class*



PLAN DE COMPÉTITIVITÉ INDUSTRIELLE : DES USINES 4.0 POUR RENDRE NOTRE INDUSTRIE PLUS PRODUCTIVE ET PLUS FLEXIBLE

**DIGITAL
MANUFACTURING**

Automatisation
Intelligence
artificielle

**CROISSANCE DES
USINES PHARES**

Réactivité
Optimisation des coûts
*En 2025, 16 sites auront une
capacité moyenne
de production de 140 kt*

**80 M€ de
gains de
productivité/an
nets d'inflation
2020-2023**

**EXCELLENCE
OPÉRATIONNELLE**

Flexibilité
Simplexité
Standardisation des
processus

**RÉDUCTION DU
COÛT DES
MATÉRIAUX**

Design-to-cost
Diminution des déchets
Gains en amont



PLAN DE COMPÉTITIVITÉ SG&A PNEU : 125 M€ DE GAINS NETS D'INFLATION SUR LA PÉRIODE 2020-2025, 65 M€ D'ICI 2023

AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ

- Déploiement de nouvelles technologies (IA)
- Digitalisation des activités
- Optimisation de l'empreinte industrielle

65 M€
de gains SG&A
d'ici 2023
nets d'inflation

SIMPLIFICATION DES PROCESSUS

- Standardisation des bonnes pratiques
- Prise de décision plus proche du client
- Développement de centres de services partagés
- Reengineering des processus



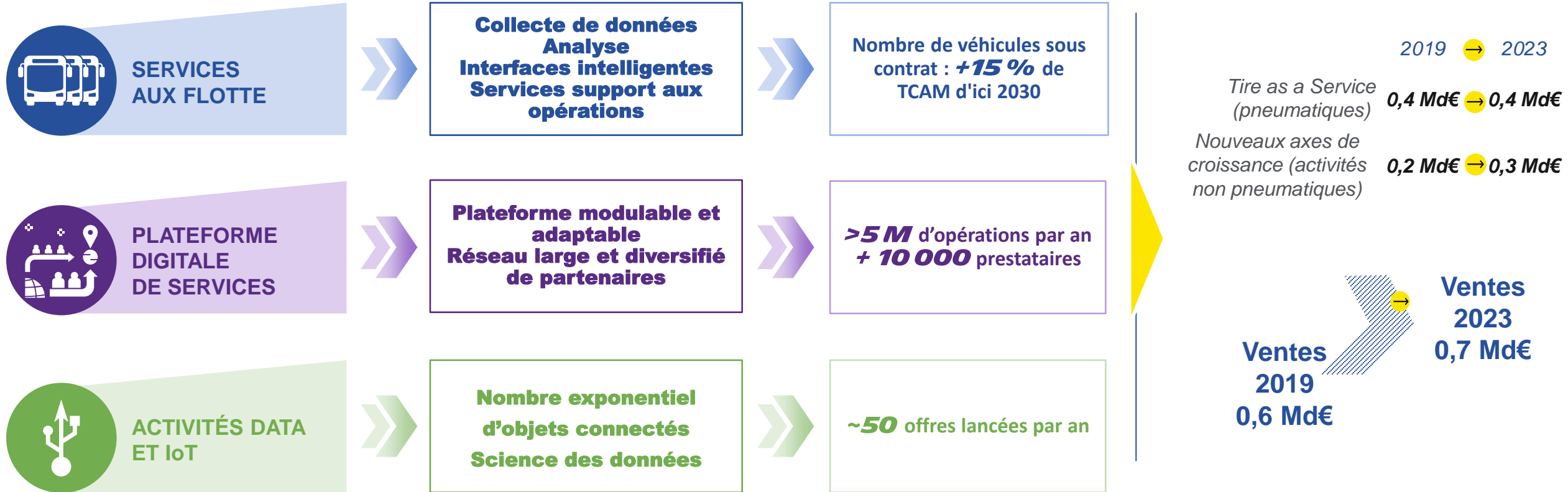
SERVICES & SOLUTIONS : DÉVELOPPER ET ENRICHIR NOTRE PROPOSITION DE VALEUR POUR LES FLOTTES ET LA MOBILITÉ



Élargir notre base de clients
Conquérir de nouveaux territoires



SERVICES & SOLUTIONS : PRINCIPAUX LEVIERS POUR ATTEINDRE NOS AMBITIONS





MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE : RENFORCER NOS POSITIONS TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR



ACTIVITÉS ACTUELLES

Matières régénérées
Lehigh TECHNOLOGIES
enviro SCANDINAVIAN ENVIRO SYSTEMS

Monomères et polymères durables
BIOBUTTERFLY
PYROWAVE CLOSING THE LOOP

Adhésifs spéciaux
ResiCare

Composés

Renforts & Tissus enduits
Polymères de pointe
Convoyeurs
Advanced Sealing Technologies
Bandes transporteuses
Produits & solutions
FENNER DUNLOP ENGINEERED CONVEYOR SOLUTIONS

POSITIONNEMENT CIBLE

Accélérateur de technologies différenciantes pour les pneumatiques et les « produits à base de caoutchouc », dans le domaine du recyclage et des matériaux biosourcés

Acteur de référence dans les adhésifs spéciaux et les polymères sur mesure

Acteur mondial de premier plan, très bien positionné (top 3) sur des segments ciblés, qui requièrent un degré élevé de technicité et un équilibre de performance exigeant





MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE : ACCÉLÉRER L'ESSOR DE 3 GRANDS ÉCOSYSTÈMES À TRAVERS DES PARTENARIATS POUR UNE CROISSANCE DURABLE

MÉDECINE RÉGÉNÉRATIVE & THÉRAPIE CELLULAIRE



POTENTIEL DU MARCHÉ

Thérapie génique et cellulaire

+20 %

TCAM 2020-2030

Dispositifs médicaux cardiovasculaires

>10 %

TCAM 2020-2030

AMBITIONS ¹

Devenir un **partenaire clé** en innovation et fabrication

Thérapie cellulaire
Produits biorésorbables
Médecine régénérative

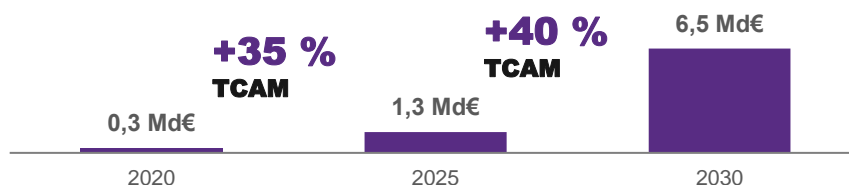
Être un **sous-traitant privilégié** et de confiance

Note 1 : Michelin détient une participation de 49 % dans Solesis (consolidation par mise en équivalence)

MOBILITÉ HYDROGÈNE



POTENTIEL DU MARCHÉ



AMBITIONS ²

Devenir un **leader** des systèmes de piles à combustible

0,2 Md€
de ventes en 2025

1,5 Md€
de ventes en 2030

Note 2 : 100 % de Symbio – Michelin détient 50 % de Symbio (consolidation par mise en équivalence)

IMPRESSION 3D MÉTAL



POTENTIEL DU MARCHÉ

Le médical et l'aéronautique sont les deux marchés finaux les plus industrialisés

+23 %

TCAM 2020-2030

≈ 13 Mds\$
en 2030

AMBITIONS ³

100 M€
de ventes et
rentabilité d'ici 2023

>500 M€
de ventes d'ici
2030

Note 3 : 100 % d'AddUp
Michelin détient 50 % d'AddUp
(consolidation par mise en équivalence)



L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS MICHELIN EST ÉVALUÉ TOUT AU LONG DE LEUR CYCLE DE VIE, DÈS LEUR CONCEPTION PAR LES ÉQUIPES R&D

MATIÈRES PREMIÈRES

Approvisionnement en caoutchouc naturel durable



RECYCLAGE DES MATÉRIAUX

Systèmes de recyclage / Économie circulaire



VALORISATION ÉNERGÉTIQUE



PRODUCTION

Réduction de l'impact

LOGISTIQUE

Réduction de l'empreinte carbone

UTILISATION DES PRODUITS ET DES SERVICES

63 % à 96 % de l'impact sur le cycle de vie

Faible résistance au roulement – réduction des émissions de CO₂
Sécurité à l'état neuf comme usé

RECHAPAGE

Économies substantielles de matières premières

FIN DE VIE



PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT : MICHELIN, UN ACTEUR MAJEUR QUI AGIT POUR LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

act4nature
international



AMBITIONS POUR 2030

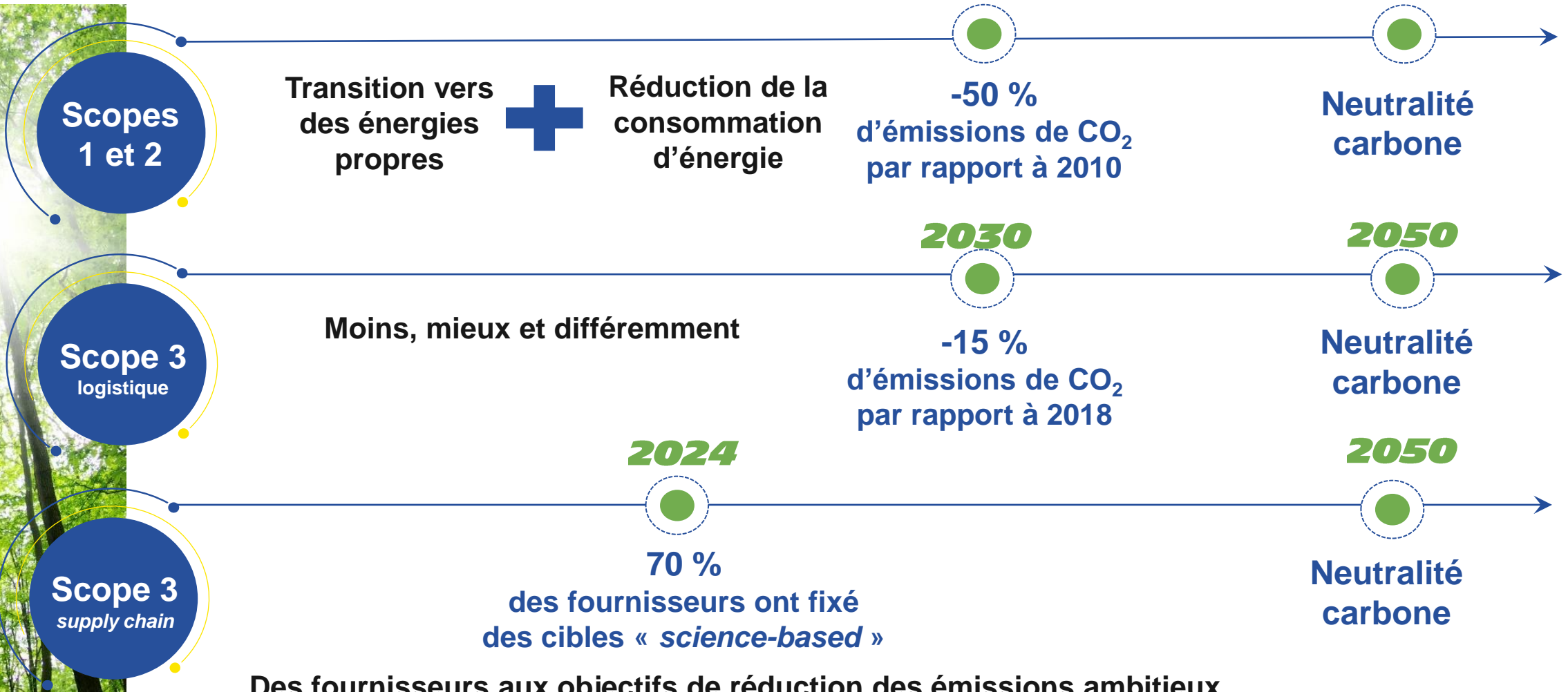
▶ BIODIVERSITÉ

* Remplacement des pesticides et des engrais par des méthodes combinées à d'autres solutions alternatives





AMBITION ENVIRONNEMENTALE 2030 : UNE TRAJECTOIRE POUR ATTEINDRE LA NEUTRALITÉ CARBONE EN 2050



Des fournisseurs aux objectifs de réduction des émissions ambitieux



AMÉLIORER CONTINUELLEMENT LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DE NOS SITES DE PRODUCTION



OBJECTIFS 2030

RÉDUCTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE L'INDUSTRIE D' 1/3 ⁽¹⁾ AU TRAVERS DE 5 PROGRAMMES



PRÉLEVEMENTS D'EAU



-33% ⁽¹⁾

(m³/t pondéré par l'indice de stress hydrique)



DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES USINES



-25% ⁽¹⁾

(kg/t)



CONSOMMATION DE SOLVANTS ORGANIQUES



-50% ⁽¹⁾

(kg/t)



CONSOMMATION D'ÉNERGIE



-37% ⁽²⁾

(GJ/t)



ÉMISSIONS DE CO₂



-50% ⁽²⁾

(t)

(1) vs 2019, voir p150 du Document d'enregistrement universel 2020

(2) vs 2010

/t = valeur relative, volumes de produits semi-finis ou finis



ÊTRE UNE RÉFÉRENCE POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION AU SEIN DES ÉQUIPES

ÉGALITÉ DES CHANCES

Chaque salarié peut développer ses talents dans l'entreprise. Michelin porte une attention particulière à la promotion interne des opérateurs de fabrication.

HANDICAP

Michelin propose des parcours professionnels adaptés aux situations de handicap rencontrées, et conformes à sa politique de développement des talents.



MIXITÉ

Atteindre la parité parmi les cadres supérieurs et, à l'horizon 2030, d'obtenir un taux de mixité *benchmark* dans notre secteur d'activité.

IDENTITÉ

(Recouvre toutes les dimensions de la D&I* : âge, orientation sexuelle, ethnicité, religion, etc.)
Que toute personne puisse être elle-même et se développer dans l'entreprise dans son authenticité.

* Diversité & Inclusion

PLURI-NATIONALITÉ DU MANAGEMENT

Toutes les nationalités et cultures des pays dans lesquels le Groupe est implanté sont représentées à toutes les fonctions centrales des zones et du siège, en cohérence avec l'importance géographique des activités.



Cash flow libre

Le *cash flow* libre s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal aux flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts).

Cash flow libre structurel

Correspond au *cash flow* libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des cours de matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

ROCE

Tout au long de l'exécution de son plan 2016-2020, le ratio a été calculé de la façon suivante :

- résultat opérationnel net d'impôt - appelé NOPAT pour *Net Operating Profit After Tax*, calculé sur la base d'un taux standard d'imposition de 25 % en 2020 et 26 % en 2019 qui correspond à un taux moyen effectif normal d'imposition du Groupe ;
- divisé par la moyenne, entre l'ouverture et la clôture de l'exercice, des actifs économiques employés (hors titres mis en équivalence), c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés incorporels (hors incorporels acquis) et corporels, des prêts et dépôts, et du besoin en fonds de roulement net.

À partir de 2021, le ROCE suivi par le Groupe réintègrera :

- au numérateur, l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence,
- au dénominateur, l'actif économique réintègrera le goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence.

Ventes pneu

Correspondent aux ventes liées au métier cœur de Michelin, incluant l'activité Tire as a Service (TaaS) et la Distribution.

Ventes hors pneu

Correspondent aux ventes des activités de Services et Solutions (hors TaaS et Distribution), de Bandes Transporteuses et de Matériaux de Haute Technologie hors JV.



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 PEUFEILHOUX
Pierre HASSAÏRI
Flavien HUET

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

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

investor-relations@michelin.com