



25  
OCTOBRE  
2021

**VENTES AU 30  
SEPTEMBRE 2021**



A person wearing a helmet and riding gear is riding a motorcycle on a dark asphalt road that curves through a mountainous landscape. The road is bordered by large, rectangular stone blocks. The background shows steep, rocky hills with some sparse vegetation under a clear sky. The lighting suggests it might be late afternoon or early morning.

**1**

**VENTES 3<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE  
ET 9 MOIS 2021**



## **À FIN SEPTEMBRE, MALGRÉ UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS PERTURBÉ, LE GROUPE AFFICHE DES VENTES DE 17,2 MDSE€, EN HAUSSE DE 15,6%**

- L'environnement dans lequel le Groupe exerce son activité se caractérise par :
  - La persistance de la crise sanitaire
  - Les chaînes d'approvisionnement toutes fortement désorganisées
  - l'inflation des matières premières et des coûts logistiques qui s'étend aux coûts de l'énergie
  - l'aggravation de la pénurie de main-d'œuvre en Amérique du Nord et dans une moindre mesure en Europe
- Avec des bases de comparaison moins favorables qu'au S1, la demande au 3<sup>ème</sup> trimestre évolue en ordre dispersé :
  - sur le trimestre, le marché TC OE est en fort recul (-21%), notamment avec la poursuite de la pénurie de semi-conducteurs, alors que le marché TC RT est stable
  - le marché PL hors Chine reste dynamique (+7% sur le trimestre), alors qu'en Chine la demande est en fort recul (-30%)
  - dans les activités de Spécialités la demande reste soutenue, avec un rebond particulièrement fort de l'OE Construction et Agricole
- Avec des ventes à 6 milliards € au 3<sup>ème</sup> trimestre, les ventes du Groupe s'établissent à 17,2 milliards € à fin septembre, en progression de 15,6% :
  - volumes pneumatiques en progression de 14,8%, dont +1,3% sur le 3<sup>ème</sup> trimestre
  - effet prix de +2,8% visant à compenser les effets d'une forte inflation
  - effet mix favorable de 1,3%, traduisant le renforcement de nos parts de marché en 18''+ et un mix OE/RT favorable sur le secteur Automobiles
  - ventes hors pneu en croissance de 5,8 %
  - effet défavorable des changes de 3,5%
- Le Groupe maintient sa *guidance* 2021 <sup>(1)</sup>

(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.

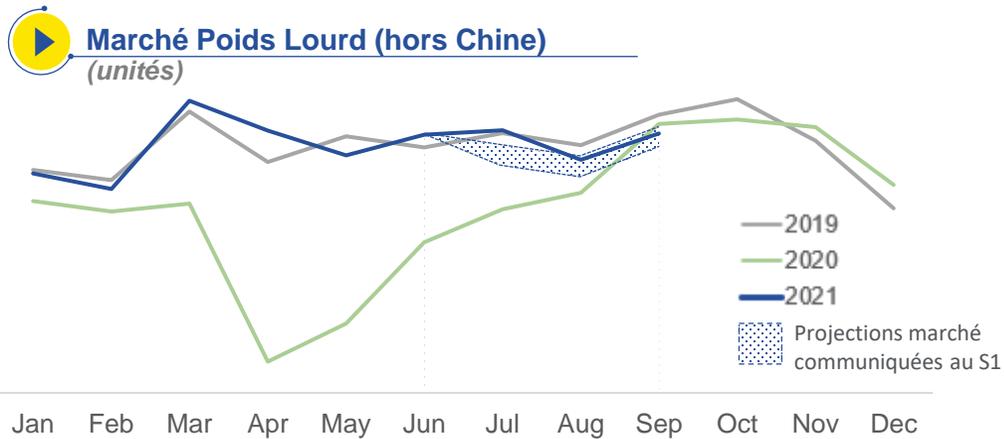
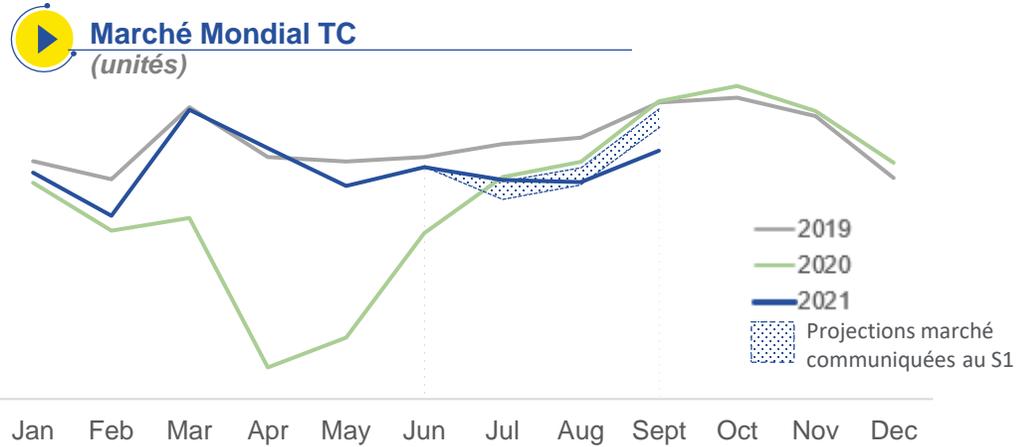




# LE FORT RALENTISSEMENT EN TC OE PÈSE SUR LA DEMANDE, DANS UN ENVIRONNEMENT QUI VA RESTER DURABLEMENT PERTURBÉ

La demande TC est pénalisée par le ralentissement de l'OE, mais reste soutenue en TC RT et en PL hors Chine...

... dans un environnement qui va rester durablement perturbé sur l'ensemble des *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.

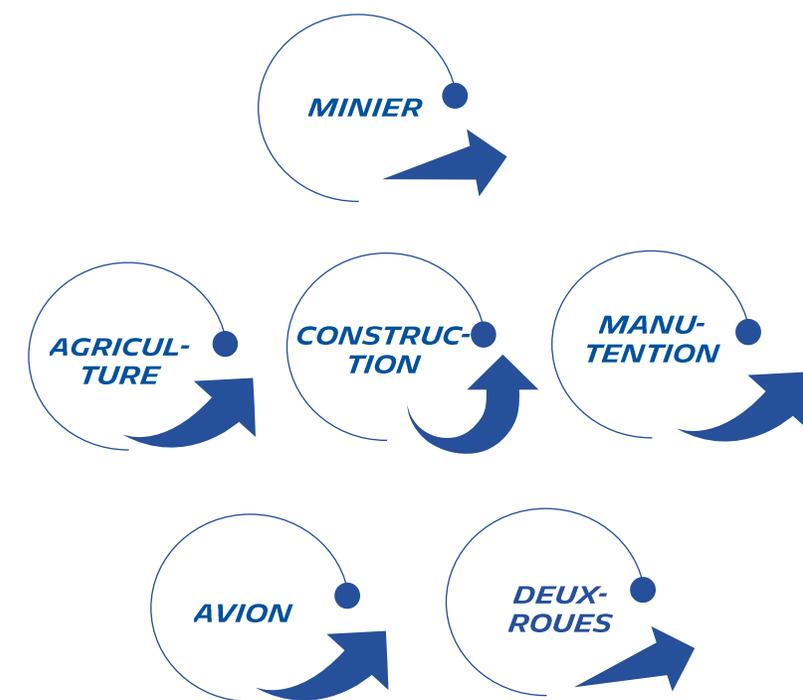
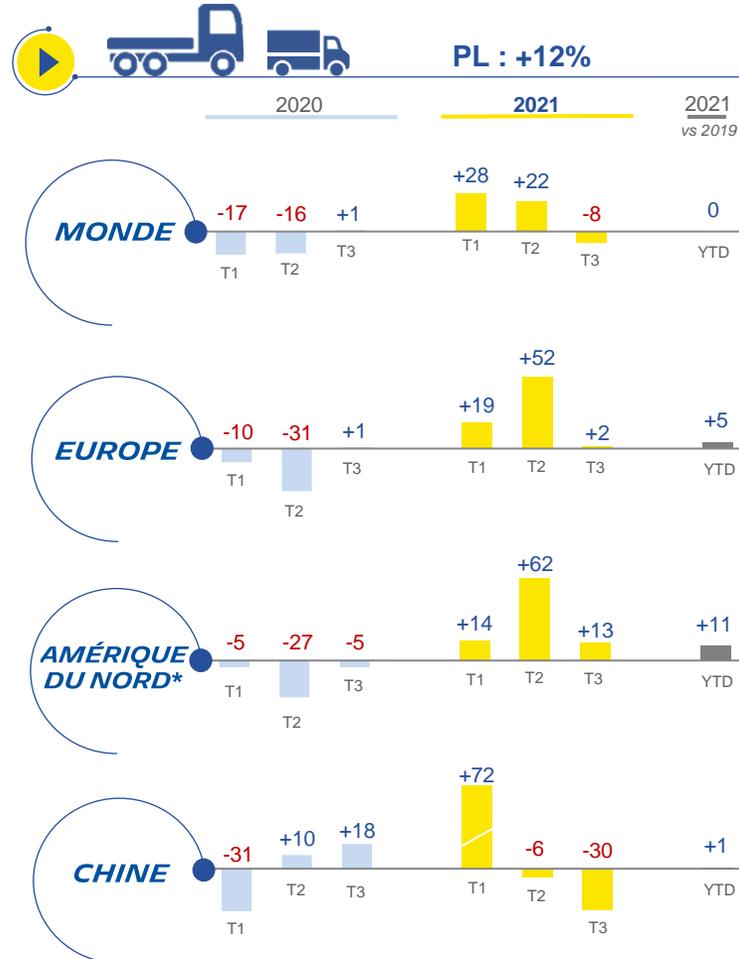
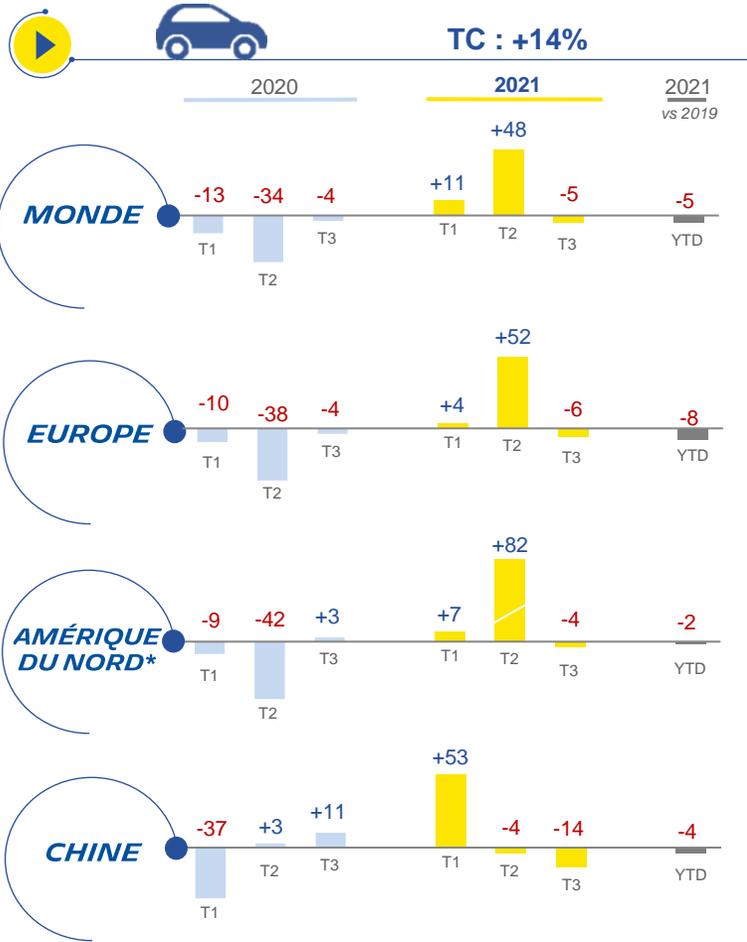


Ventes au 30 septembre 2021 – 25 octobre 2021





# MARCHÉS 9M 2021 : TC EN DEÇÀ DE 2019, PL AU NIVEAU DE 2019. 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.

(1) Y compris Amérique centrale.

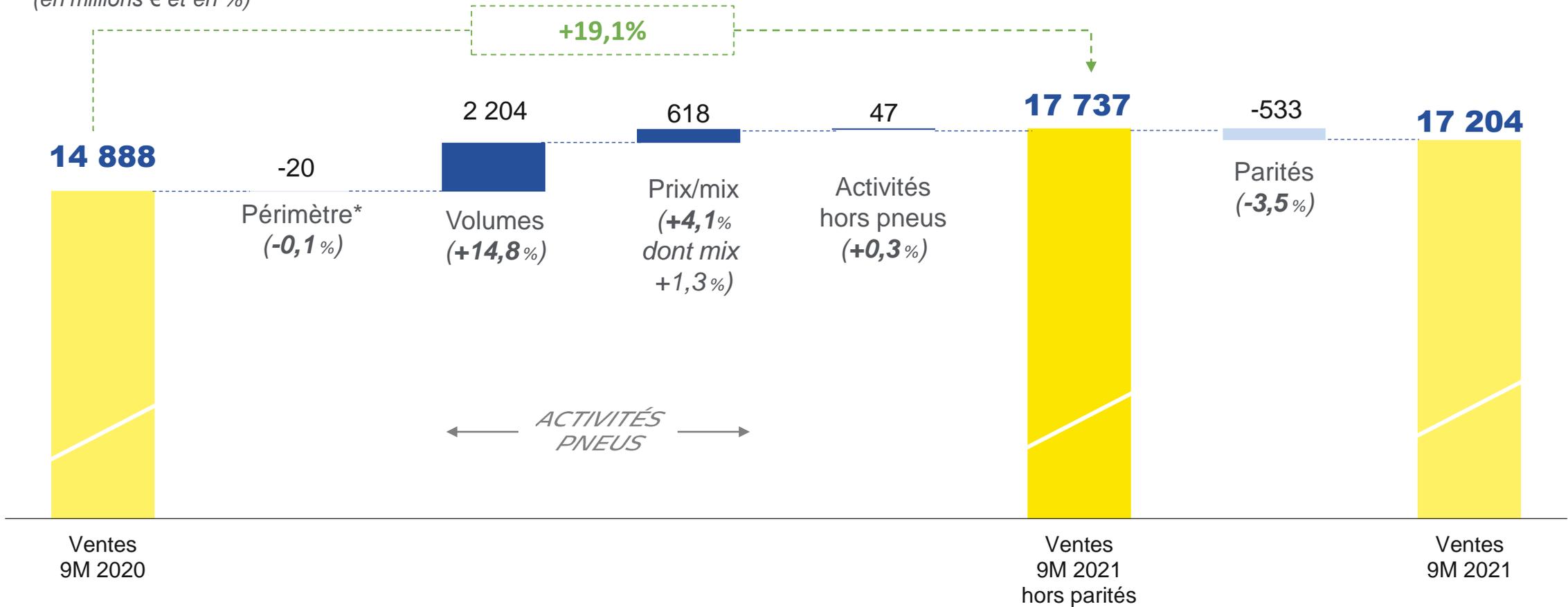


# 9M 2021 : VENTES PNEUS EN CROISSANCE, PORTÉES PAR LE REBOND DE L'ACTIVITÉ AU 1<sup>ER</sup> SEMESTRE, UN MIX SOLIDE ET UNE GESTION RIGOUREUSE DES PRIX. VENTES HORS PNEUS EN AUGMENTATION DE 47 M€, SOIT 5,8% À ISO-PARITÉS.



## Variation des ventes 9 mois

(en millions € et en %)



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



Ventes au 30 septembre 2021 – 25 octobre 2021



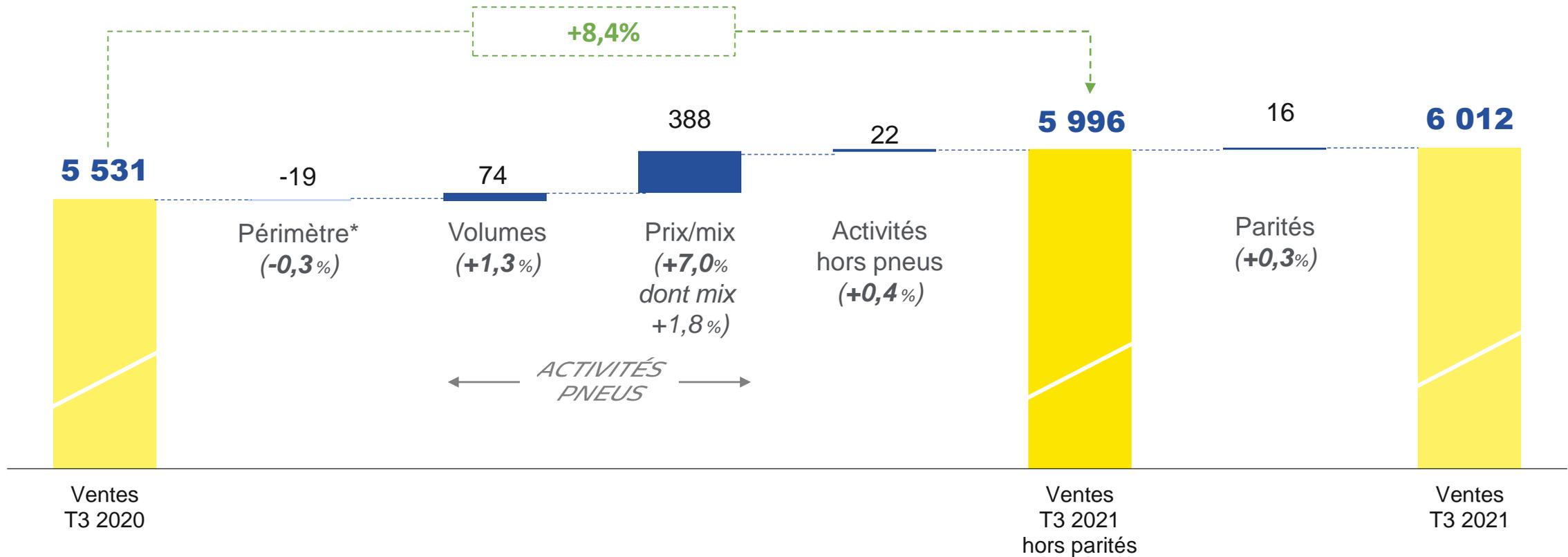


**T3 2021 : VENTES PNEU EN CROISSANCE, PORTÉES PAR UN MIX SOLIDE ET UN PILOTAGE RIGOUREUX DES PRIX.  
VENTES HORS PNEU EN AUGMENTATION DE 22 M€, SOIT 8,2% À ISO-PARITÉS.**



**Variation trimestrielle des ventes**

(en millions € et en %)



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



## **CROISSANCE DES VENTES DE L'ENSEMBLE DES SECTEURS. POLITIQUE DE PRIX RÉACTIVE SUR TOUTES LES ACTIVITÉS NON-INDEXÉES.**

(en millions €)		9 mois 2021	9 mois 2020	Variation
	SR1 Ventes	8 603	7 236	+18,9%
	SR2 Ventes	4 503	3 870	+16,4%
	SR3 Ventes	4 098	3 782	+8,4%

### **Dans un contexte de forte inflation et de perturbations importantes de la chaîne d'approvisionnement :**

- **SR1** : forte amélioration des ventes 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 fortement la Première monte.
- **SR2** : forte amélioration des ventes tirée par une demande soutenue en Europe et en Amérique du Nord, un pilotage réactif des prix et le développement continu des offres de gestion de flottes.
- **SR3** : amélioration des ventes tirée par les activités *Beyond Road* (Construction, Agricole, Manutention) sur les 9 premiers mois de l'année, créant un mix activités négatif ; le pilotage des prix rigoureux sur les activités non indexées ne permet pas de compenser à court terme la très forte inflation observée sur les coûts, les clauses matières premières n'étant ajustées en moyenne que tous les 6 mois. Les désorganisations de la *supply chain* aval compliquent les expéditions de produits finis, notamment pour l'activité Mines.



# ***GUIDANCE 2021***



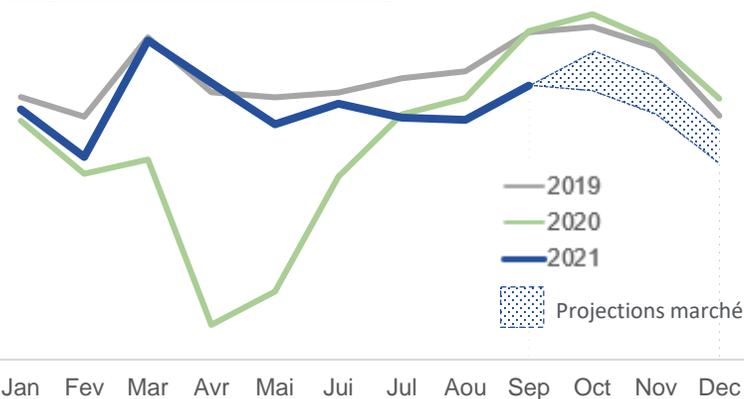
# SCÉNARIO MARCHÉS 2021 : DANS UN ENVIRONNEMENT TRÈS PERTURBÉ, LA DEMANDE RESTE EN-DEÇÀ DE SON NIVEAU DE 2019



**TC : +6% / +8%\***

- OE : les difficultés d'approvisionnement des OEM pénalisent la demande au-delà de ce qui était anticipé au 1<sup>er</sup> semestre
- RT : la demande mondiale reste élevée, malgré des signes de ralentissement en Chine

Projection marché TC (unités)



\* vs 2020

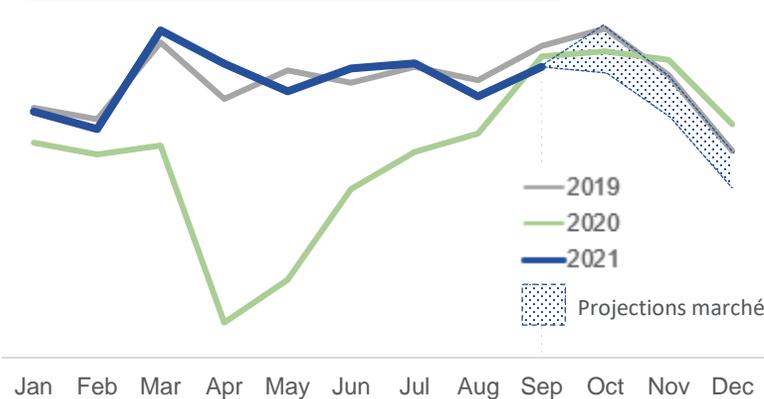


**PL : +6% / +8%\***

PL hors Chine : +11% / +13%\*

- OE : fort rebond du marché hors Chine, sur des bases de comparaison plus élevées au 2<sup>ème</sup> semestre
- RT : la demande mondiale hors Chine reste forte, portée par l'activité de fret dans l'ensemble des régions

Projection marché PL hors Chine (unités)



**SPÉCIALITÉS: +9% / +11%\***

- Minier : la demande reste soutenue, mais les perturbations de la *supply chain* aval compliquent les expéditions
- Hors la route : demande dynamique
- Deux-roues : croissance soutenue
- Avion : croissance de la demande sur des bases de comparaison faibles



	<b>2021</b>
Volumes	<b>Légèrement supérieurs aux marchés</b>
Effet net prix-mix / matières premières	<b>Positif</b> y compris sur le 2 <sup>e</sup> semestre
Effet coût des matières premières, des douanes, du transport et de l'énergie	<b>Fortement négatif</b>
Effet parités*	<b>Fortement négatif</b>

\* Voir slide 21



## GUIDANCE 2021 <sup>(1)</sup> MAINTENUE

	2021
Résultat opérationnel des secteurs à taux de change constants	> 2 800 M€
Cash flow libre structurel <sup>(2)</sup>	> 1 000 M€

(1) 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.

(2) Cash flow libre structurel : définition en slide 64



# MICHELIN CROSSCLIMATE<sup>2</sup>



15" à 20"



AB 69-71 dB



4 saisons



Label du 01/05/2021 : (a) Classe d'efficacité énergétique (de A à E), B pour la majorité des dimensions. (b) Classe d'adhérence sur sol mouillé (de A à E). (c) Classe de bruit de roulement externe (de A à C) et valeur mesurée en décibel (dB). (d) Pneu destiné à être utilisé dans les conditions de neige sévère.

**1E3** Ventes au 30 septembre 2021 – 25 octobre 2021



3

# ANNEXES





- **Rendez-vous à venir :**

- **14 février 2022 (après bourse) : Résultats annuels 2021**
- **26 avril 2022 (après bourse) : Ventes du 1<sup>er</sup> trimestre 2022**

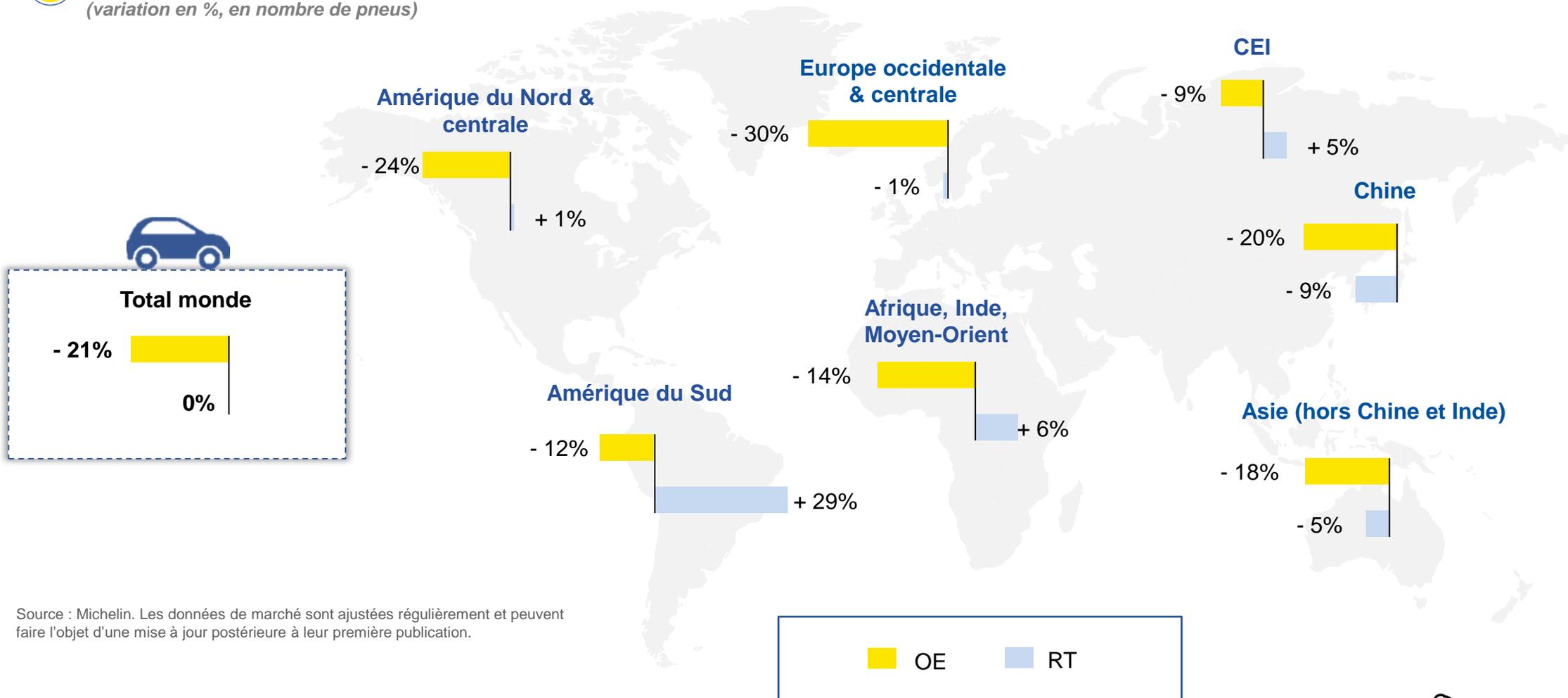


# T3 2021 – MARCHÉS TC : SUR DES BASES MOINS FAVORABLES QU'AU T2, DEMANDE OE FORTEMENT PÉNALISÉE NOTAMMENT PAR LA PÉNURIE DE COMPOSANTS; DEMANDE RT QUI RESTE SOUTENUE.



## MARCHÉ TOURISME, T3 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.

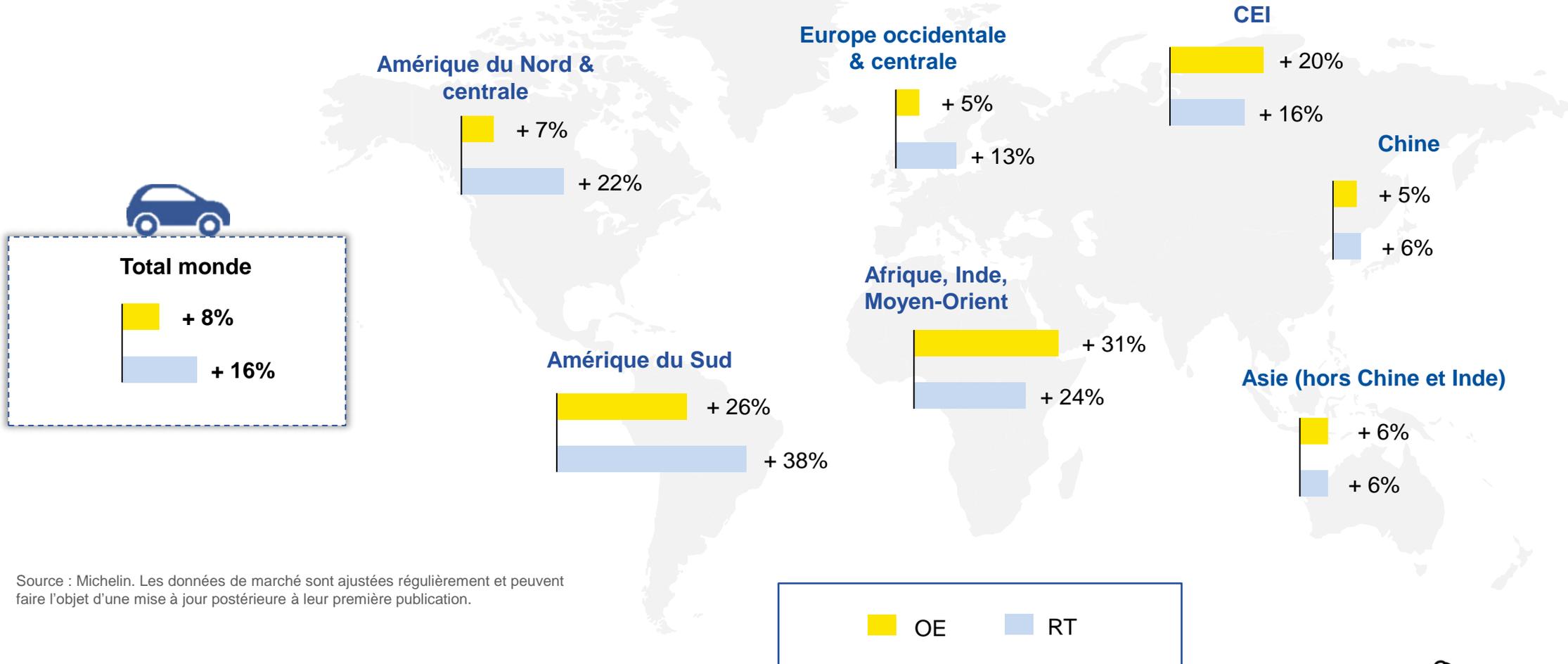


# 9M 2021 – MARCHÉS TC : FORT RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE OE DANS LE SILLAGE DU T3 ; DEMANDE RT QUI RESTE DYNAMIQUE MALGRÉ DES BASES DE COMPARAISON QUI DEVIENNENT MOINS FAVORABLES.



## MARCHÉ TOURISME, 9M 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.



Ventes au 30 septembre 2021 – 25 octobre 2021



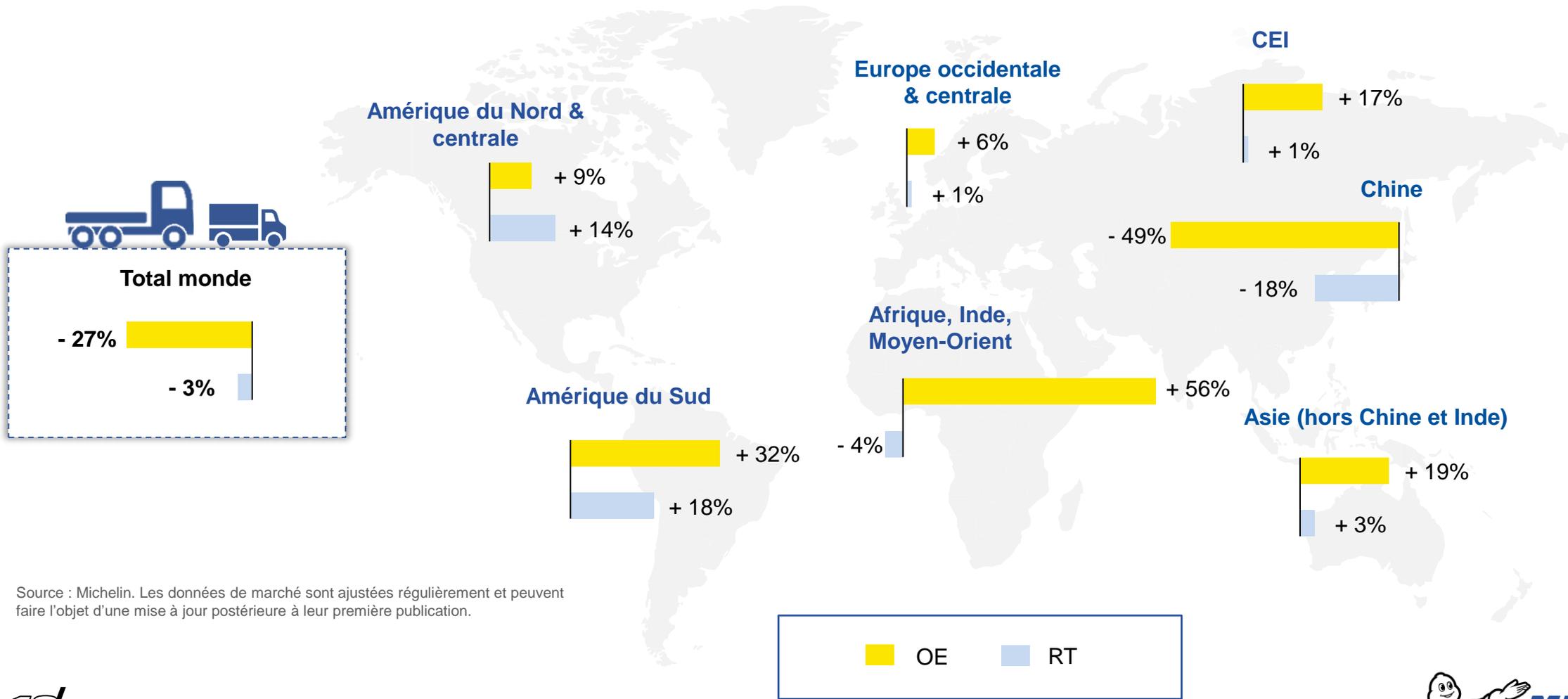


# T3 2021 – MARCHÉS PL : HORS CHINE ET SUR DES BASES MOINS FAVORABLES QU'AU T2, LA DEMANDE RESTE SOUTENUE PAR LE RENOUVELLEMENT DU PARC DE FLOTTES ET LA CROISSANCE DU FRET.



## MARCHÉ POIDS LOURD, T3 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.

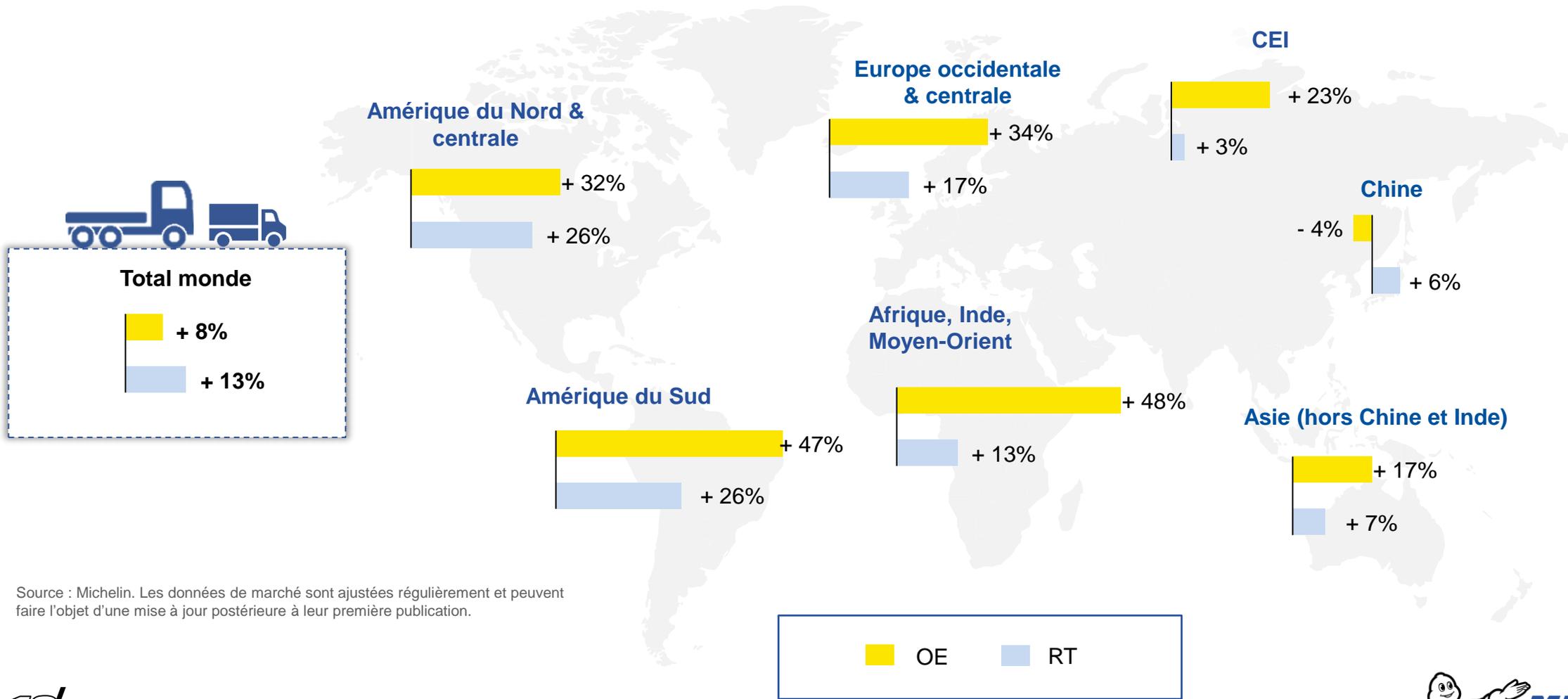


# 9M 2021 – MARCHÉS PL : HORS CHINE, LA DEMANDE EST SOUTENUE PAR LE RENOUVELLEMENT DU PARC DE FLOTTES ET LA CROISSANCE DU FRET, SUR DES BASES DE COMPARAISON QUI DEVIENNENT MOINS FAVORABLES.



## MARCHÉ POIDS LOURD, 9M 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.



# 9M 2021 : SUR DES BASES DE COMPARAISON QUI DEVIENNENT MOINS FAVORABLES AU T3 (VOLUMES), LA CROISSANCE DES VENTES EST SOUTENUE PAR UN MIX SOLIDE ET UNE GESTION RÉACTIVE DES PRIX.



## VARIATION TRIMESTRIELLE

(en %)





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

% des ventes (2020)		9M 2021 Variation € vs. devise	<i>Droptthrough*</i> ventes / ROS
USD	36%	+ 6%	35% / 45%
EUR	32%	-	-
CNY	6%	- 2%	25% / 30%
AUD	3%	- 5%	80% / 85%
GBP	3%	- 2%	25% / 30%
BRL	3%	+ 13%	-30% / -20%
CAD	3%	- 2%	25% / 30%
RUB	1%	+ 12%	25% / 30%
JPY	1%	+ 7%	80% / 85%

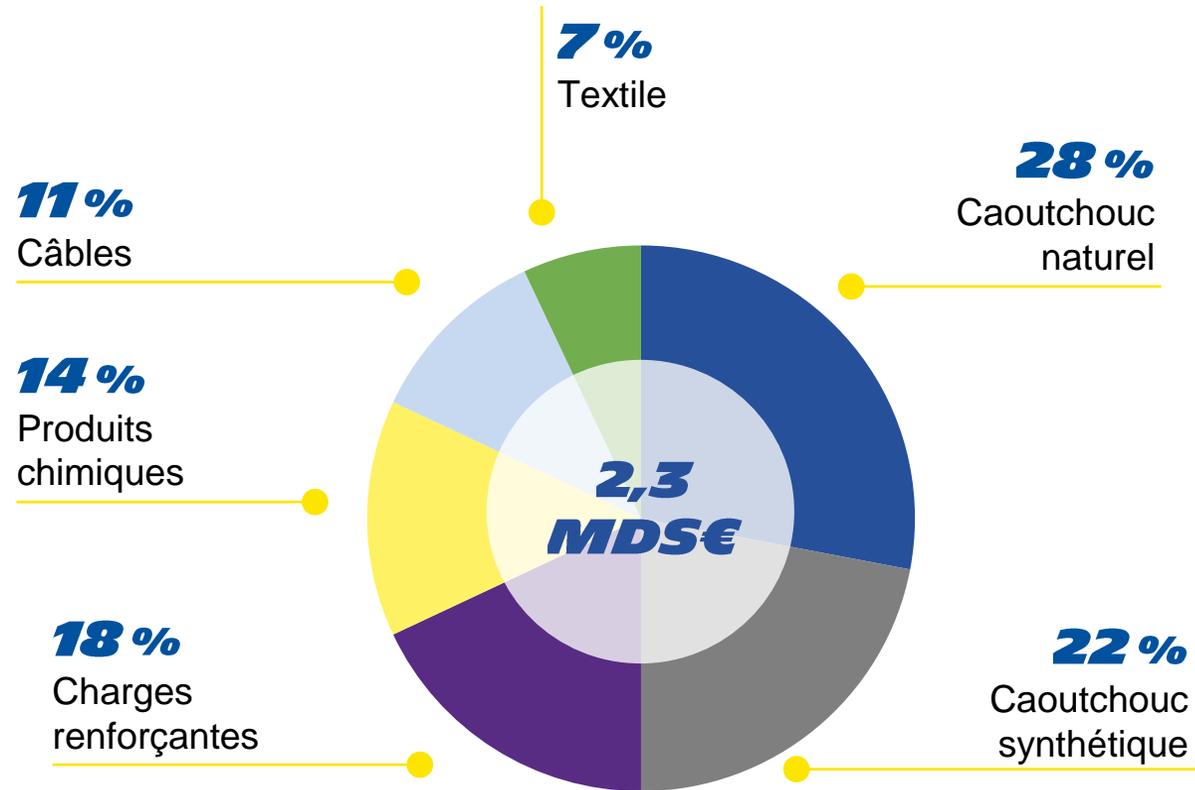
% des ventes (2020)		9M 2021 Variation € vs. devise	<i>Droptthrough*</i> ventes / ROS
CLP	1%	- 2%	80% / 85%
MXN	1%	- 1%	25% / 30%
THB	1%	+ 6%	-130% / -100%
TRY	1%	+ 29%	80% / 85%
SEK	0,8%	- 4%	80% / 85%
TWD	0,6%	0%	80% / 85%
ZAR	0,4%	- 7%	80% / 85%
ARS	0,3%	+ 48%	80% / 85%
COP	0,2%	+ 6%	80% / 85%
Autres	5,7%	-	-

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



## MATIÈRES PREMIÈRES

### COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES AU S1 2021

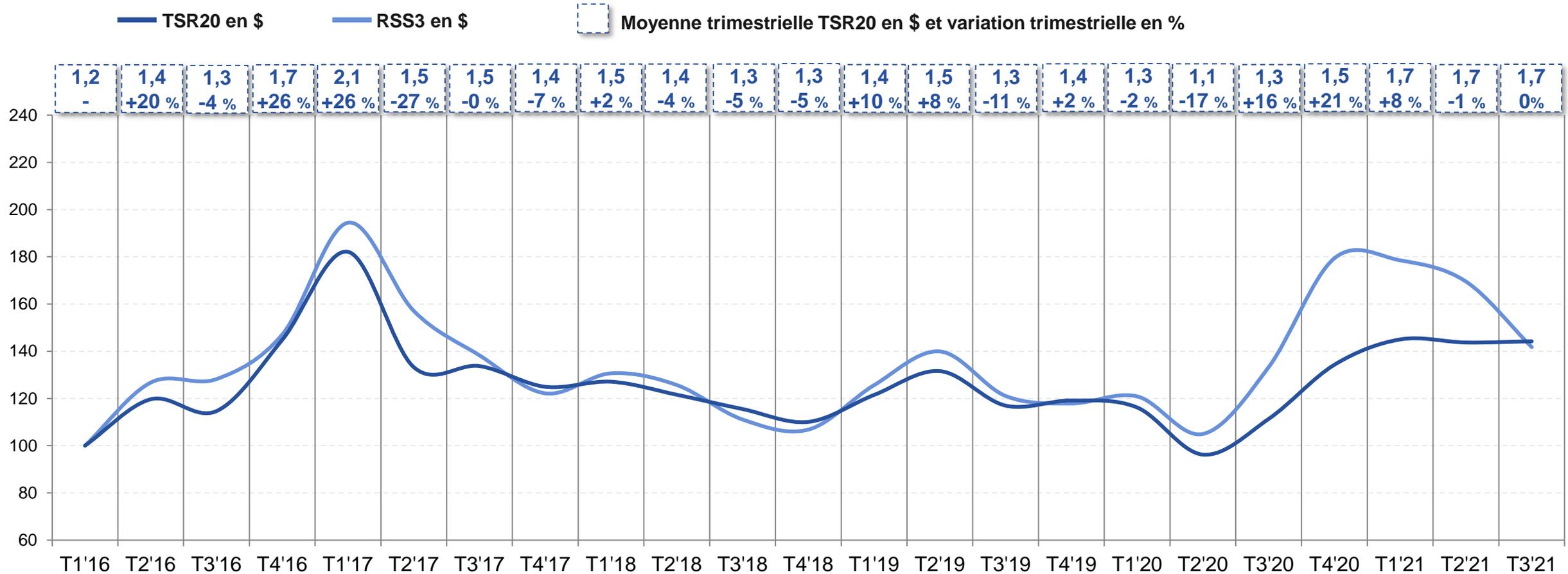




# ÉVOLUTION DU PRIX DU CAOUTCHOUC NATUREL



\$/kg, base 100 au 1<sup>er</sup> trimestre 2016



Source : SICOM



# ÉVOLUTION DU PRIX DU BRENT

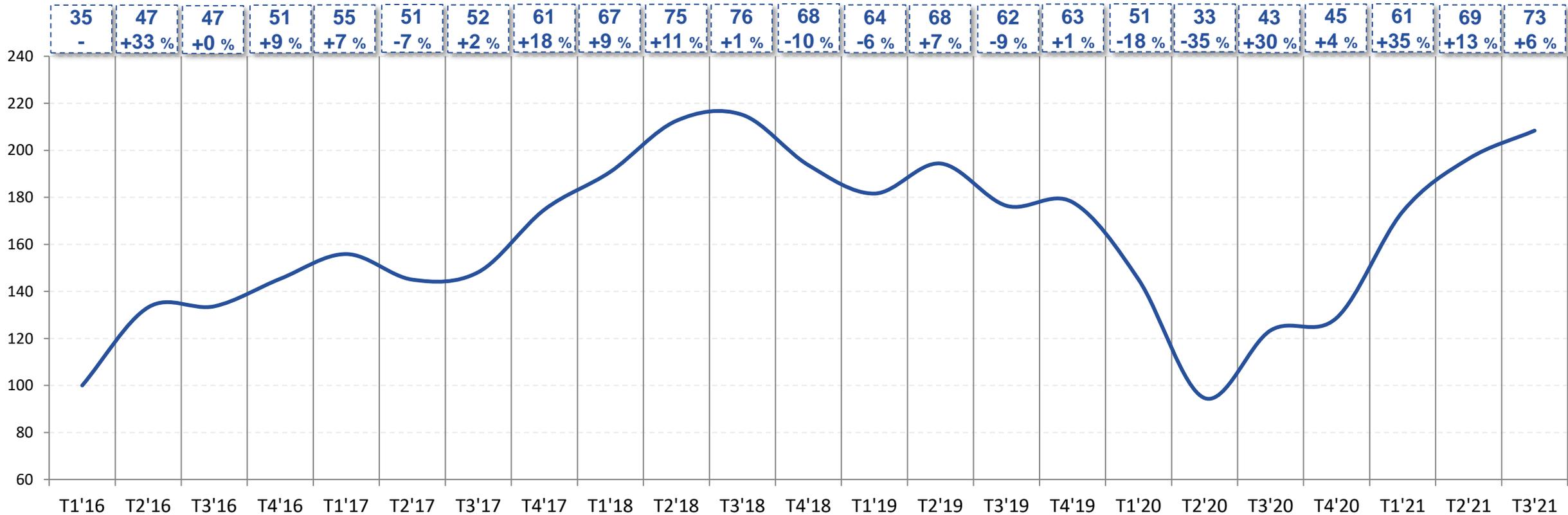


\$/bbl, base 100 au 1<sup>er</sup> trimestre 2016

— Brent en \$



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





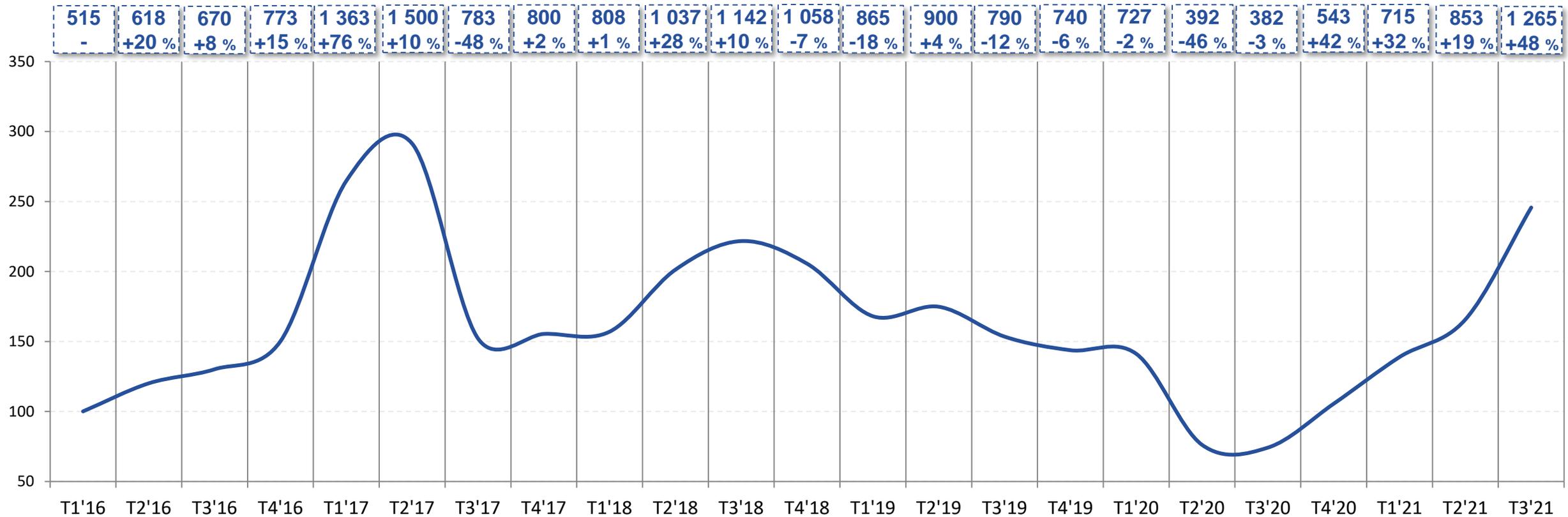
# ÉVOLUTION DU PRIX DU BUTADIÈNE



€/t, base 100 au 1<sup>er</sup> trimestre 2016

— Butadiène Europe en €

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





# ÉMISSIONS OBLIGATAIRES EN COURS (SITUATION AU 30 SEPTEMBRE 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	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000				

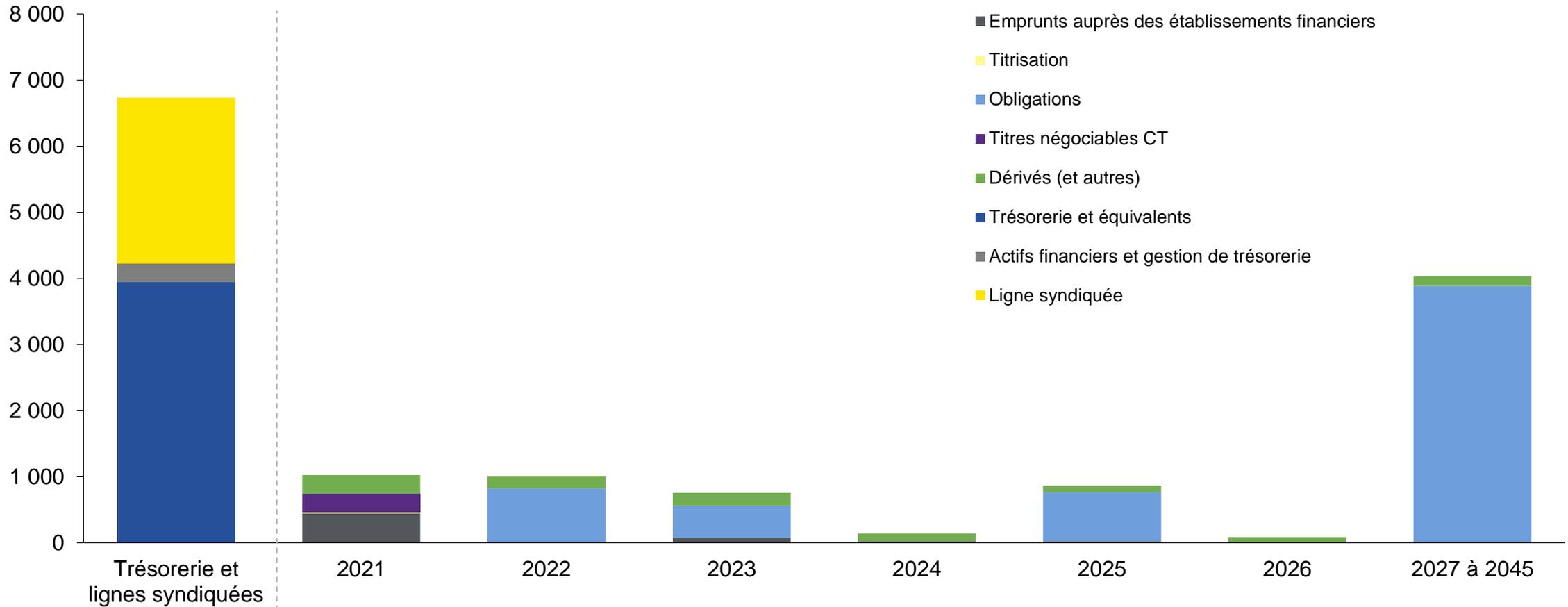


## UNE TRÉSORERIE CONFORTABLE



### Maturité de la dette au 30 septembre 2021

(valeur comptable, en millions €)



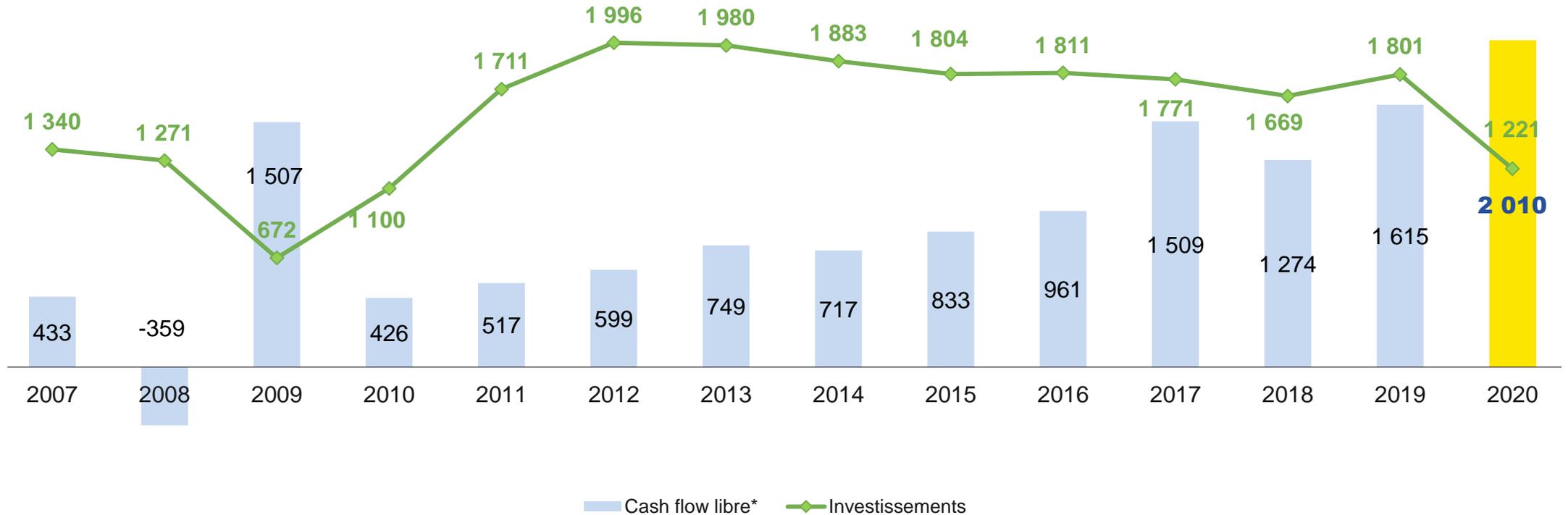


# 2007 – 2020 : CAPACITÉ DU GROUPE À PROTÉGER ET AMÉLIORER SON CASH FLOW LIBRE



## Cash flow libre\* et investissements 2007 - 2020

(en millions €)



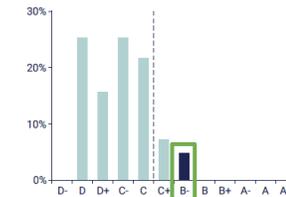
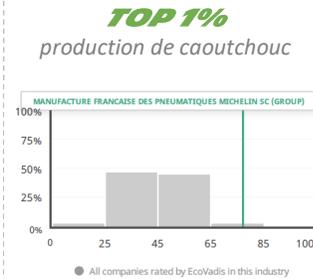
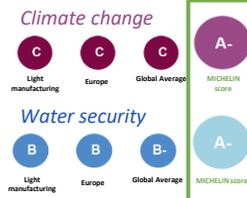
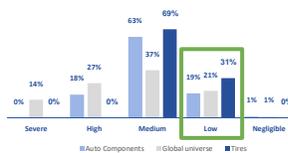
\* Cash flow libre tel que publié de 2007 à 2010, Cash flow libre structurel à partir de 2011 (voir slide 64 pour la définition du cash flow libre structurel)

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

## Principales notations extra-financières (au 30 septembre 2021)

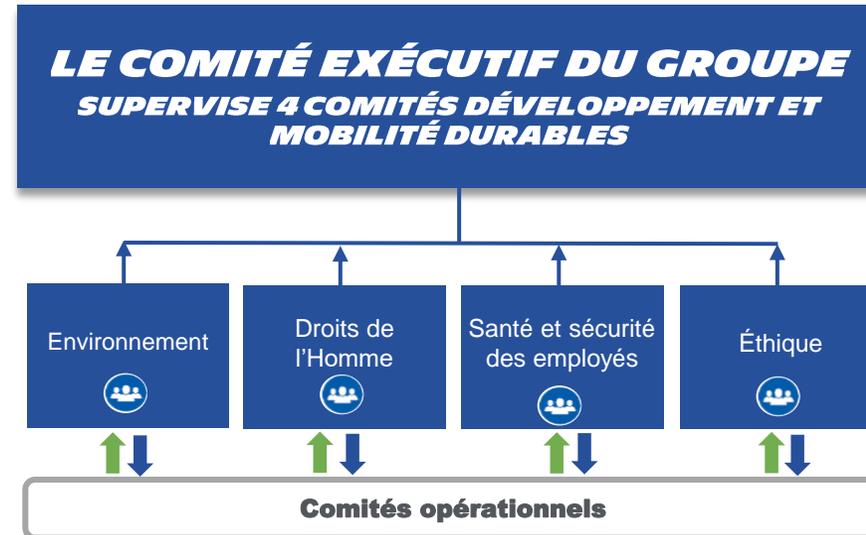
	SUSTAINALYTICS (risk rating) 2021	MSCI 2020	CDP 2020	ECOVADIS 2021	ISS ESG 2021	VIGEO EIRIS Moody's 2021
Statuts	<b>LOW RISK</b>	<b>AA</b>	<b>LEADERSHIP</b>	<b>PLATINUM</b>	<b>PRIME</b>	<b>A1+</b>
						
Score	<b>13,1</b>	<b>8,4/10</b>	<b>A-</b>	<b>78/100</b>	<b>B-</b>	<b>73/100</b>

### Position / Distribution des scores

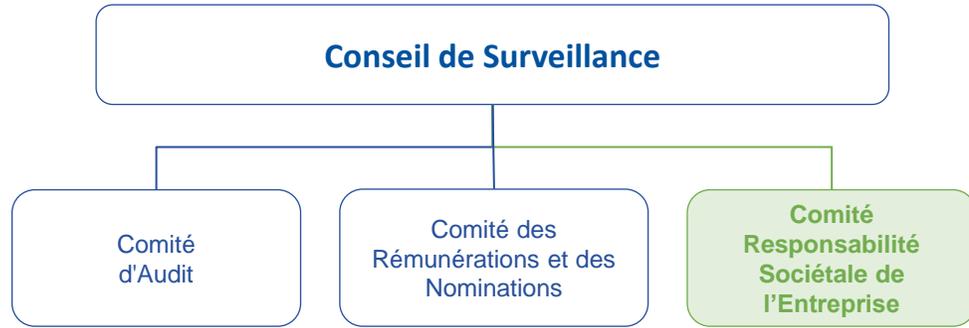




# ESG : SENSIBILISATION ET SUIVI DE LA PERFORMANCE SONT INTÉGRÉS AUX PROCESSUS DE GOUVERNANCE DU GROUPE



## CONSEIL DE SURVEILLANCE COMITÉ RSE



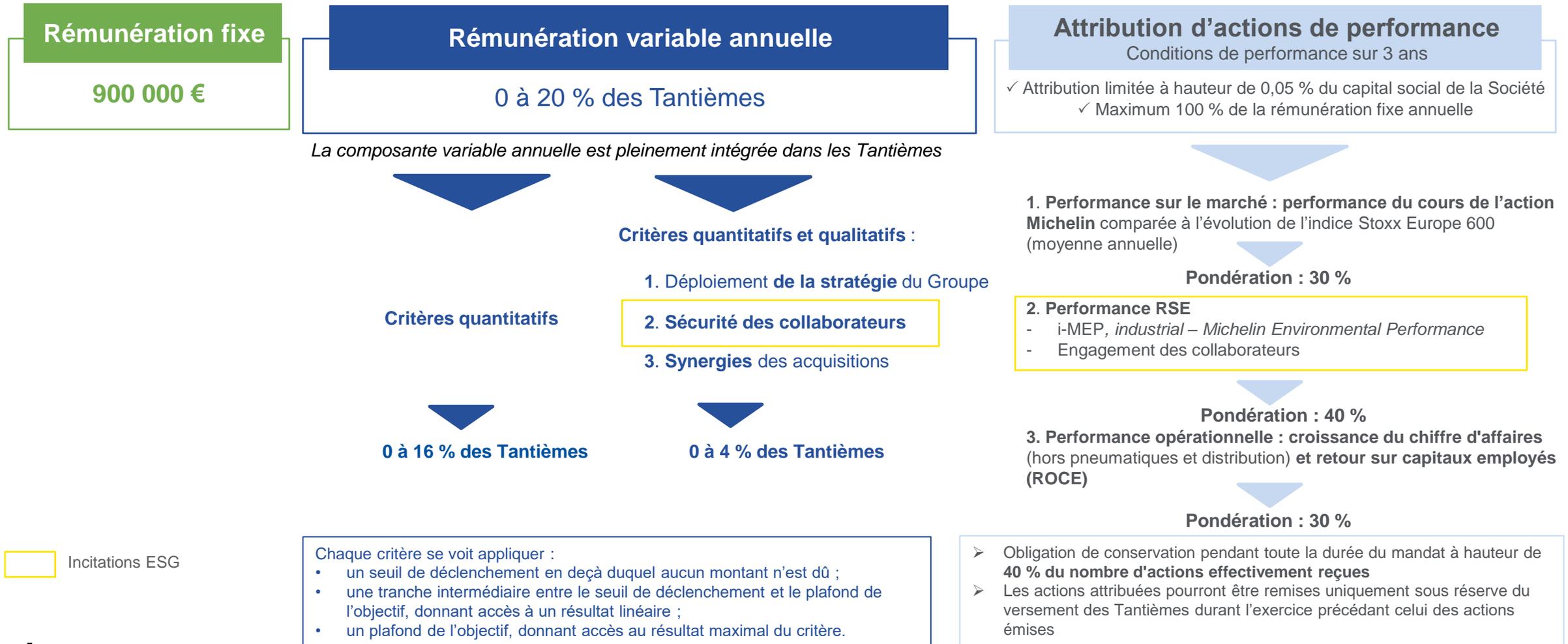
## COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

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 ? (TRWP: 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<sup>(1)</sup>, l'ETRMA<sup>(2)</sup> ou l'EAA<sup>(3)</sup> 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



$5 \times 10^{-2}$  mm

- Caractérisation : mélange de caoutchouc et de minéraux du revêtement de route
- Haute densité : 1,8
- Diamètre : ~100  $\mu$ 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**





# ***ANNEXES***

*OBJECTIFS 2023 & AMBITIONS 2030*



## **JOURNÉE INVESTISSEURS : REVIVEZ L'ÉVÈNEMENT**

Une page dédiée à la *Journée investisseurs* a été créée sur le site *corporate* du Groupe [www.michelin.com](http://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**



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



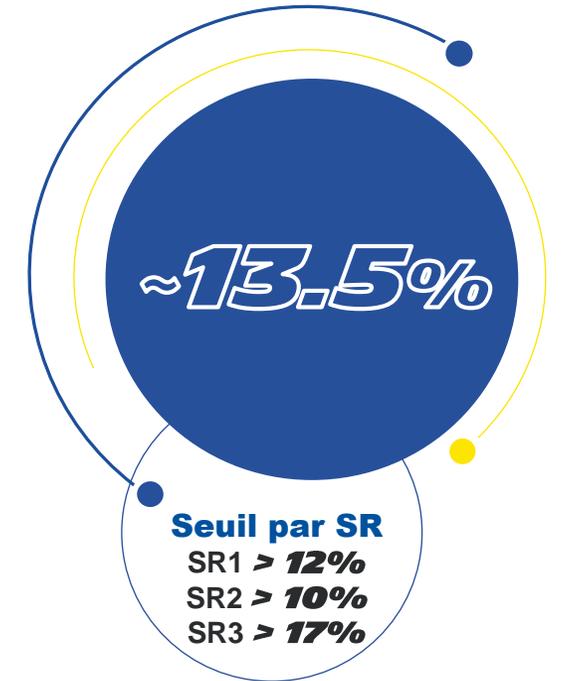
## Croissance des ventes à partir de 2023



## ROCE <sup>1</sup> à partir de 2023



## Marge opérationnelle des secteurs en 2023



(1) Taux de Croissance Annuel Moyen

(2) Return on Capital Employed (définition slide 64), objectif annuel



# VISION 2030 – TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE DÉTAILLÉ



	▶ 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 <sub>2</sub> 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

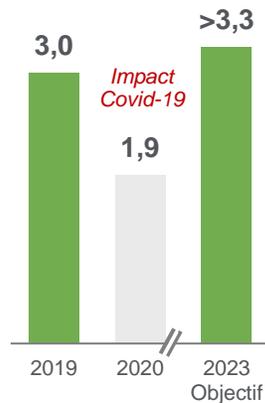
Partiellement réinvestis pour financer le développement des activités autour et au-delà du pneu

## Cibles Groupe 2023

### PROFITABILITÉ

Résultat opérationnel des secteurs

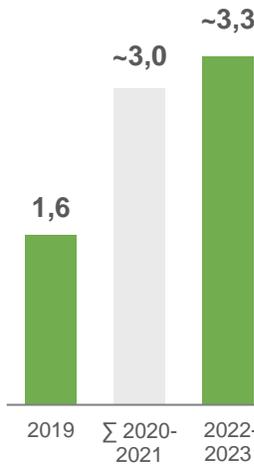
% marge  
12,5% ~13,5%



Compétitivité coûts et prix/mix

### TRÉSORERIE

FCF structurel (2)



FCF structurel (2)  
~6,3Mds€ cumulés sur 4 ans  
Progrès sur stocks de 100m€ / an



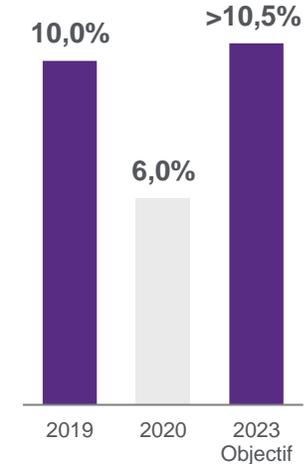
Seuils de marge opérationnelle par secteur :

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

## À partir de 2023 et au-delà

### RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS

y compris acquisitions (%)



À partir de 2023, le Groupe vise un **ROCE > 10,5%** chaque année, assurant une **création de valeur économique de l'ordre de 3 POINTS (1)**

(1) Voir section 5.1.6 du Document d'enregistrement universel 2020

(2) Voir slide 64



## M&A ET PARTENARIATS – UNE FEUILLE DE ROUTE ET DES CRITÈRES D'INVESTISSEMENT PRÉCIS



• Explorer constamment les opportunités de M&A Dans, Autour et Au-delà du pneu



• Des acquisitions qui doivent être créatrices de valeur



• Des partenariats sont envisageables pour accélérer le développement d'activités



• Générer de la croissance et des synergies significatives



• Un bilan solide d'exécutions récentes



**Rigueur financière**  
**2023-2030 ROCE > +10,5%**

**Une structure financière solide**  
**(A- Fitch et S&P)**



# DIVIDENDES – UN TAUX DE DISTRIBUTION AUGMENTÉ À 50% À PARTIR DE 2021



## TAUX DE DISTRIBUTION RÉCENTS

Dividende (€ p.a.)

2,50 €

2,85 €

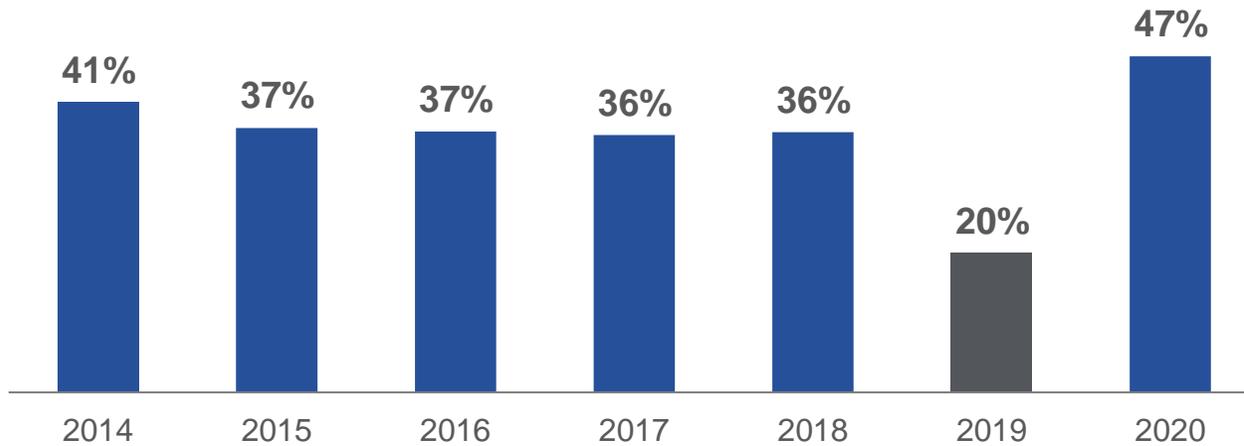
3,25 €

3,55 €

3,70 €

2,00 €

2,30 €



**UN TAUX DE DISTRIBUTION SYSTÉMATIQUEMENT SUPÉRIEUR À 35% PAR LE PASSÉ**

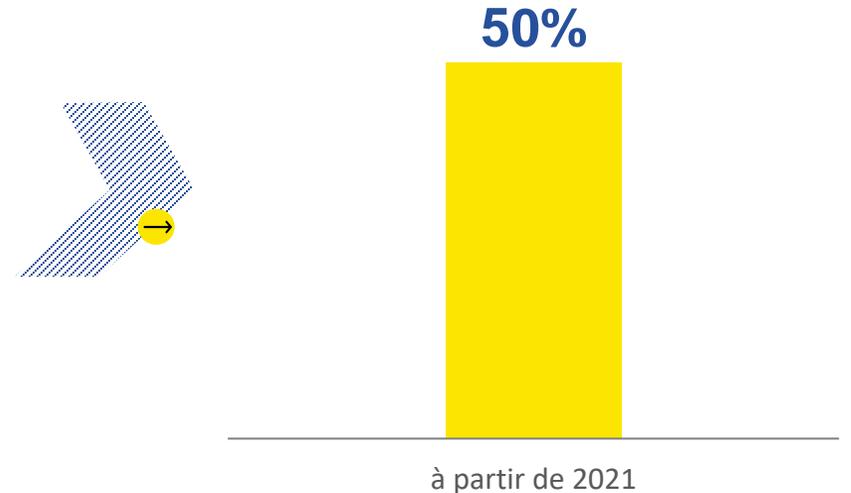
(à l'exception de 2020 du fait de la pandémie)

**Des programmes de rachats d'actions anti-dilutifs et/ou opportunistes**



## TAUX DE DISTRIBUTION FUTUR

avant éléments non récurrents



**AUGMENTATION DU TAUX DE DISTRIBUTION À 50%**



## ***ANNEXES***

*PNEUS : DE FORTES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE DANS UN MONDE POST COVID*

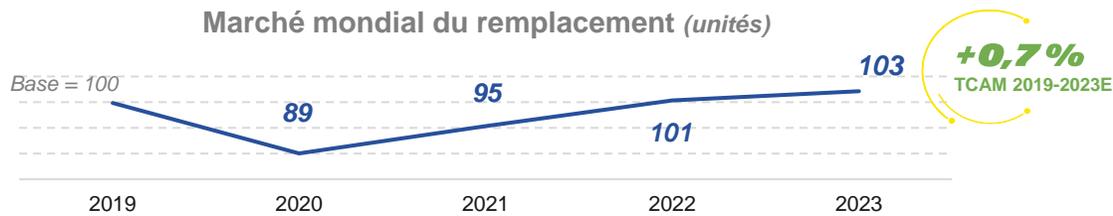
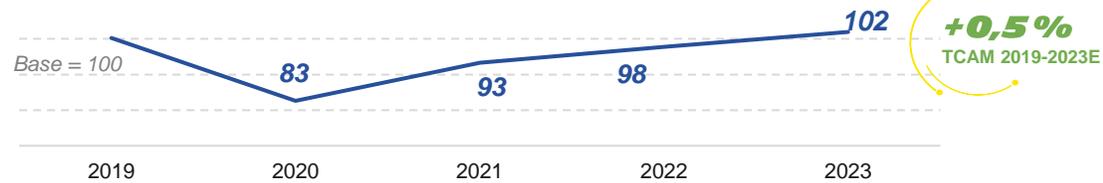


# VÉHICULES DE TOURISME : CROISSANCE STABLE AVEC UN FORT ENRICHISSEMENT DU MIX



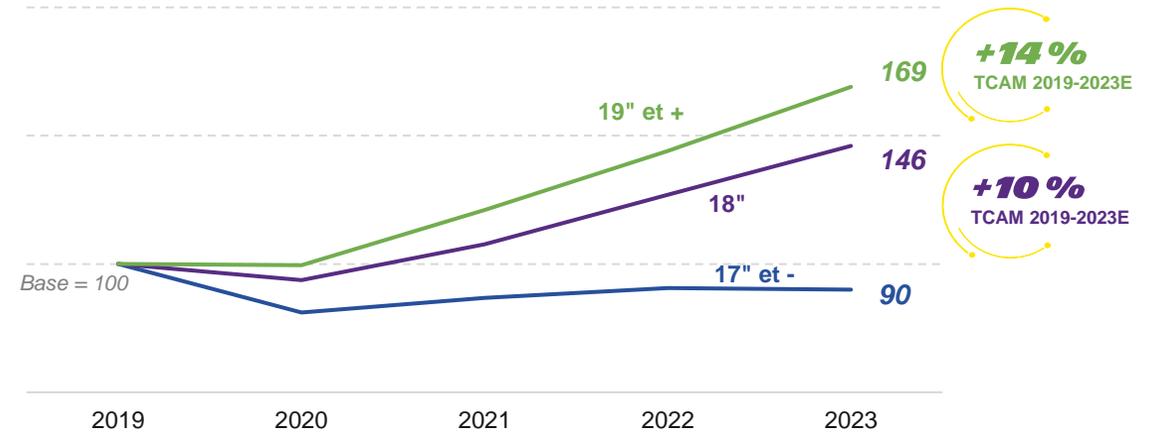
## TENDANCE SUR LE MARCHÉ TOURISME

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



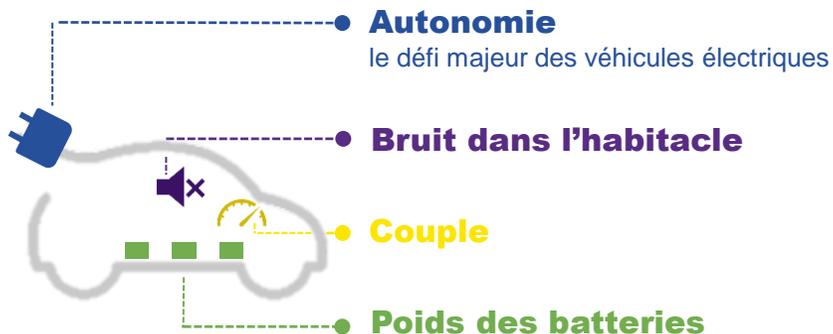
Enrichissement fort et soutenu du mix



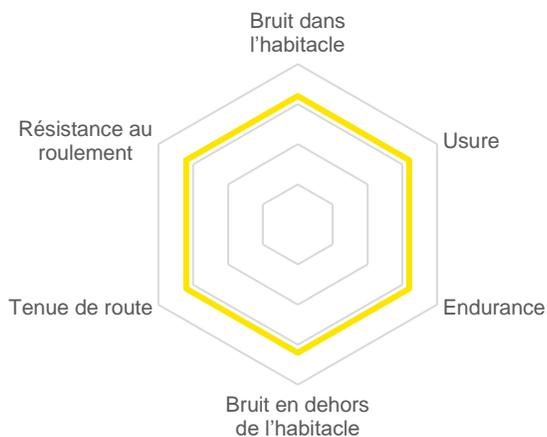
# MARCHÉ VE (1) : UNE EXCELLENTE OPPORTUNITÉ POUR MICHELIN DE DÉMONTRER SON LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE



## 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

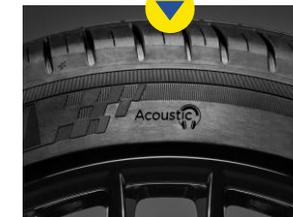


Taux de loyauté OE/RT

PNEUS HL (High Load : capacité de charge importante)

1ERS PNEUS dans les prochaines semaines

TECHNOLOGIE ACOUSTIQUE



(1) VE : véhicule électrique (hybride, à batterie ou à hydrogène)  
(2) ICE : moteur à combustion interne

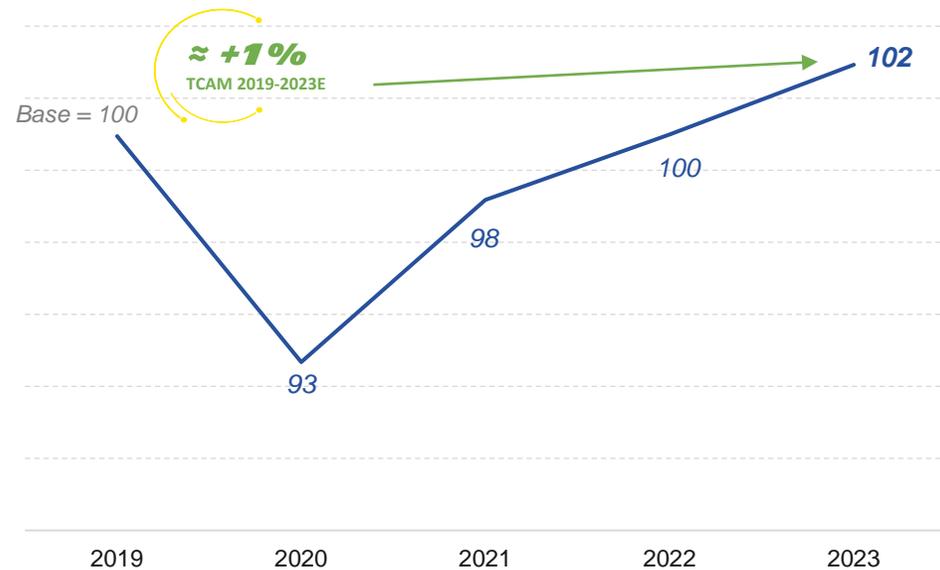


# POIDS LOURDS : DES PERSPECTIVES DE REPRISE QUI SOUTIENNENT LA CRÉATION DE VALEUR POUR MICHELIN

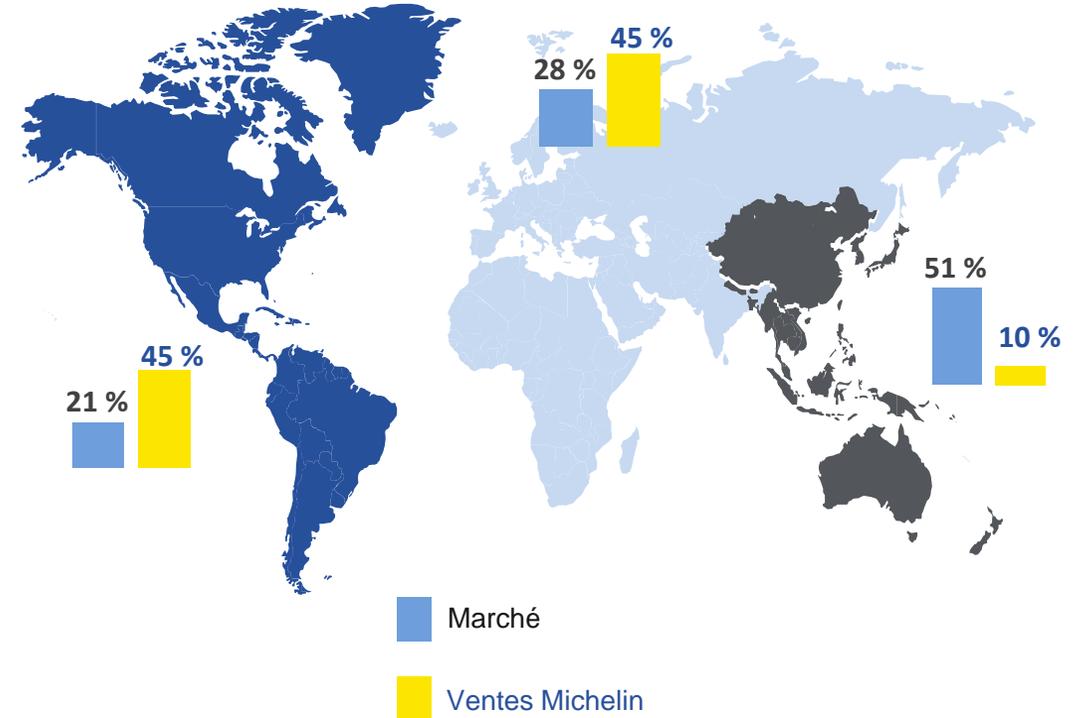


## TENDANCE SUR LE MARCHÉ POIDS LOURD

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

Tirer avantage des niches de création de valeur en Asie



# 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\*



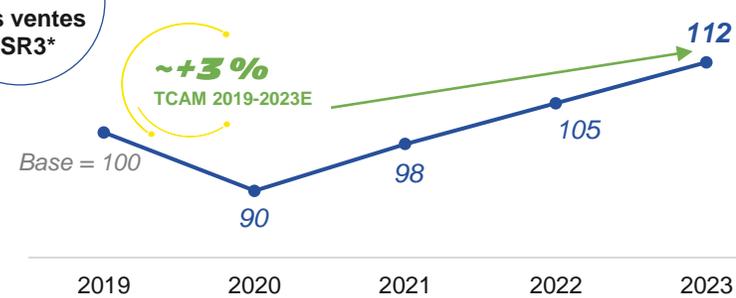
TCAM  
2019-2030 :  
~+3 %



## MARCHÉS COMMUTING & LOISIRS MOTO

Marché mondial (unités)

~7 %  
des ventes  
SR3\*



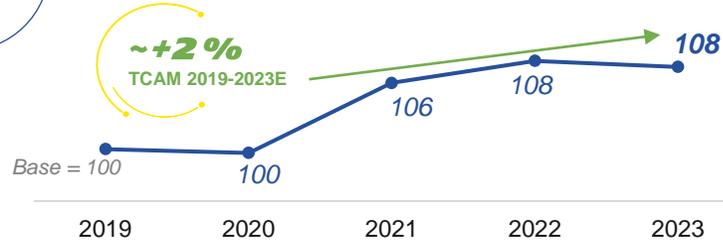
Croissance en volume et en valeur : l'usage du vélo et du scooter devrait croître de 10 % d'ici 2030



## MARCHÉS AGRICOLES

Marché mondial\* (unités, pneus & chenilles)

~12 %  
des ventes  
SR3\*



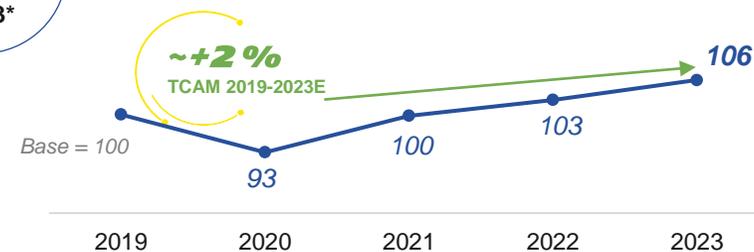
TCAM  
long terme :  
~+3 %



## 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 CO<sub>2</sub>
  - 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



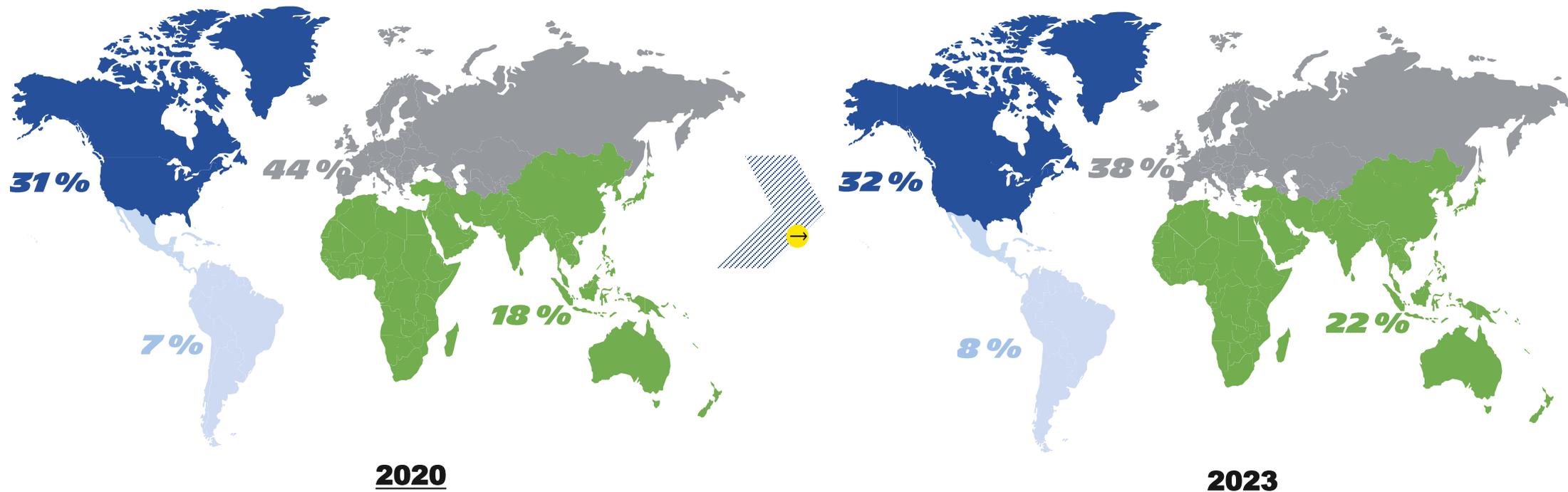


# PLAN DE COMPÉTITIVITÉ : RÉÉQUILIBRER NOTRE EMPREINTE INDUSTRIELLE POUR ACCROÎTRE LE RATIO VENTES LOCALES / PRODUCTION LOCALE



SAISIR LA DYNAMIQUE POSITIVE DES MARCHÉS ÉMERGENTS

(% des capacités industrielles)



Accroître le ratio ventes locales / production locale  
Réduire les stocks et les émissions de CO<sub>2</sub>  
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**  
**dans les pneus**  
**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



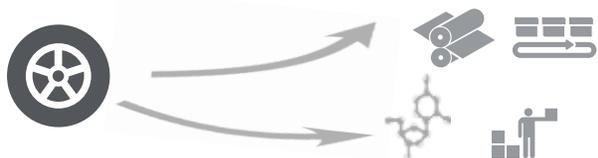
## **ANNEXES**

*AUTOUR ET AU-DELÀ DES PNEUS: TIRER PARTI DE NOS CAPACITÉS D'INNOVATION POUR OFFRIR DE NOUVEAUX LEVIERS DE CROISSANCE*





# 5 ÉCOSYSTÈMES IDENTIFIÉS COMME LEVIERS DE CROISSANCE

ECOSYSTÈMES		LEVIERS DE CROISSANCE	FONDEMENT STRATEGIQUE	CONTRIBUTION À UNE CROISSANCE RENTABLE
SERVICES & TECH SOLUTIONS		 <p><i>Innover pour saisir toutes les opportunités offertes par l'Internet des objets et les technologies émergentes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services de mobilité et digitalisation : une priorité majeure pour l'ensemble des clients Michelin</li> </ul>	POSITION DE LEADER
MATERIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE	COMPOSITES FLEXIBLES DE HAUTE TECHNOLOGIE	<p><i>Tirer parti de notre cœur de métier... ... pour développer d'autres domaines dans lesquels nous pouvons jouer un rôle important</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une base solide permettant de cibler des marchés attractifs et à haut potentiel de synergie</li> </ul>	FORTE CROISSANCE
	Médical	 <p><i>Un pionnier dans le secteur médical, de l'hydrogène et de l'impression 3D métal...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trois écosystèmes prometteurs</li> </ul>	CRÉATION DE VALEUR FINANCIÈRE
	Hydrogène	 <p><i>... qui met l'accent sur les considérations ESG et sur la transition vers le zéro CO<sub>2</sub></i></p>		
	Impression 3D métal			



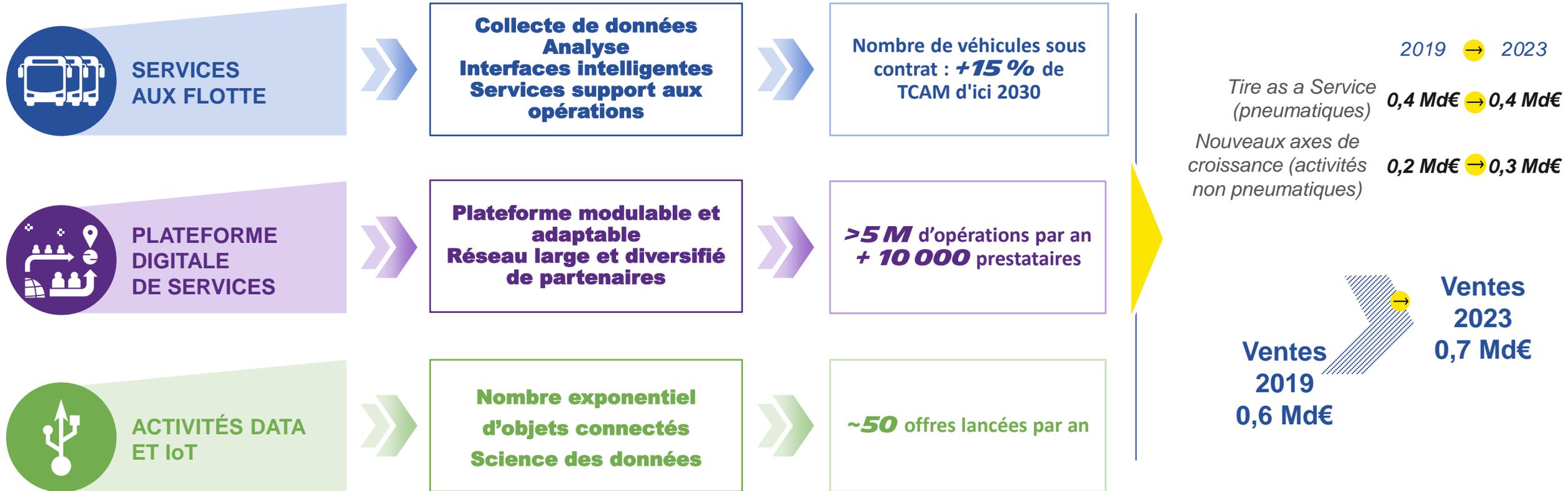
# SERVICES & SOLUTIONS : DÉVELOPPER ET ENRICHIR NOTRE PROPOSITION DE VALEUR POUR LES FLOTTES ET LA MOBILITÉ



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  
Bandes transporteuses  
Produits & solutions

**Fenner** PRECISION POLYMERS  
**Advanced Sealing Technologies**  
**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 <sup>1</sup>

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 <sup>2</sup>

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 <sup>3</sup>

**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)



**3**

# ***ANNEXES***

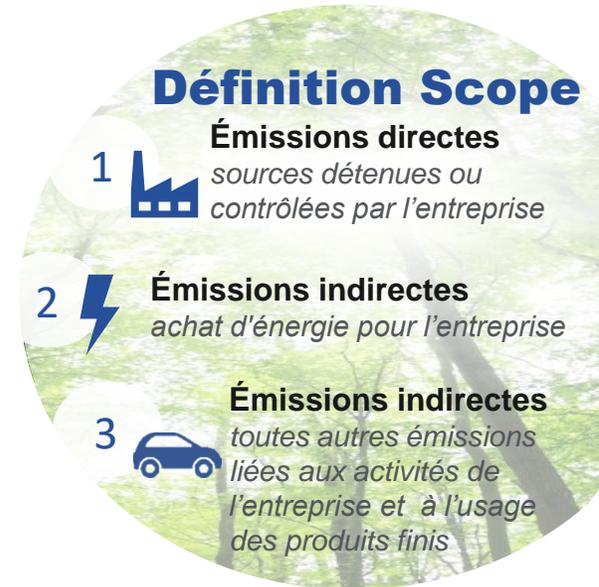
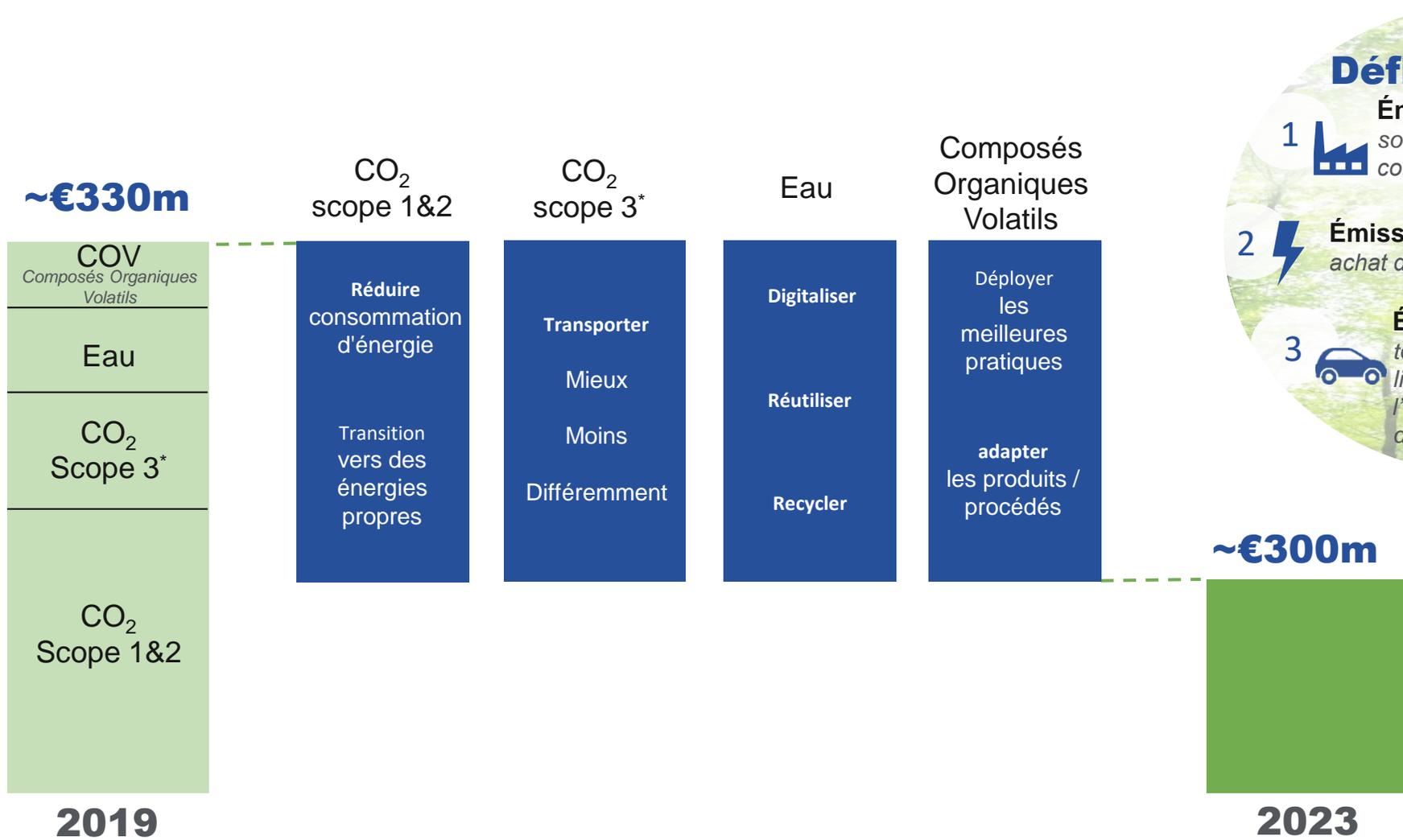
***LE LEADERSHIP ENVIRONNEMENTAL  
DE MICHELIN***



# MICHELIN COMMENCE À VALORISER SES EXTERNALITÉS NÉGATIVES ET S'ENGAGE À UNE RÉDUCTION DE 10% DÈS 2023



PLANÈTE



\* Uniquement transport et distribution en amont et aval du caoutchouc naturel et des produits semi-finis et finis



# 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 CO<sub>2</sub>  
Sécurité à l'état neuf comme usé

## RECHAPAGE

Économies substantielles de matières premières

## FIN DE VIE



# ÉCONOMIE CIRCULAIRE – EN 2030, NOS PRODUITS INTÉGRERONT 40 % DE MATIÈRES PREMIÈRES DURABLES, 100 % EN 2050



PLANÈTE



CAOUTCHOUC NATUREL



RÉSINES / PLASTIFIANTS



TEXTILES



CAOUTCHOUC SYNTHÉTIQUE

CHARGES RENFORÇANTES

MÉTAUX

AUTRES



(2)



**En 2021, nous introduisons en compétition un pneu de Moto-e réalisé avec 40% de matériaux durables**

(1) Projet européen financé par Horizon 2020 numéro de projet : 82068

(2) Réalisé avec le soutien de l'ADEME.





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

act4nature  
international



AMBITIONS  
POUR 2030

▶ BIODIVERSITÉ

60 Ventes au 30 septembre 2021 – 25 octobre 2021

(1) 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



Scopes  
1 et 2

Transition vers  
des énergies  
propres



Réduction de la  
consommation  
d'énergie

2030

-50 %  
d'émissions de CO<sub>2</sub>  
par rapport à 2010

2050

Neutralité  
carbone

Scope 3  
logistique

Moins, mieux et différemment

2030

-15 %  
d'émissions de CO<sub>2</sub>  
par rapport à 2018

2050

Neutralité  
carbone

Scope 3  
supply chain

2024

70 %

des émissions des fournisseurs  
couvertes par des objectifs  
basés sur la science (SBT)

2050

Neutralité  
carbone

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 <sup>(1)</sup> AU TRAVERS DE 5 PROGRAMMES



PRÉLEVEMENTS D'EAU



**-33%** <sup>(1)</sup>

(m<sup>3</sup>/t pondéré par l'indice de stress hydrique)



DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES USINES



**-25%** <sup>(1)</sup>

(kg/t)



CONSOMMATION DE SOLVANTS ORGANIQUES



**-50%** <sup>(1)</sup>

(kg/t)



CONSOMMATION D'ÉNERGIE



**-37%** <sup>(2)</sup>

(GJ/t)



ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>



**-50%** <sup>(2)</sup>

(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.



Ventes au 30 septembre 2021 – 25 octobre 2021





### Cash flow libre (FCF)

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 pneus

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

### Ventes hors pneus

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."

**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*