

14
FÉVRIER
2022

**RÉSULTATS
ANNUELS 2021**





LE GROUPE RÉALISE UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL⁽¹⁾ DE 2,97 MDSE ET RETROUVE SON NIVEAU DE MARGE⁽²⁾ DE 2019 À 12,5 %

- Dans un contexte de crise sanitaire persistante, de désorganisation des chaînes d’approvisionnement et de forte inflation, le Groupe maintient la priorité donnée à la protection de ses employés et démontre à nouveau la solidité et la résilience de son modèle d’affaires.
- Ventes en progression de 16,3 % à 23 795 M€ et résultat opérationnel des secteurs à 2 966 M€, soit 12,5 % des ventes :
 - Progression des volumes pneus de 11,8 % et des ventes hors pneu de 7,7 %
 - Mix OE/RT favorable dans le segment Automobile, gains de parts de marché 18’’+ confirmant le *leadership* technologique du Groupe
 - Pilotage dynamique des prix sur les activités non-indexées s’appuyant sur la puissance de la marque et permettant de compenser l’ensemble des facteurs d’inflation
 - Activités de spécialités davantage pénalisées par les pénuries de main-d’œuvre, les tensions liées à la logistique et l’inflation
- *Cash flow* libre avant acquisitions ⁽³⁾ de 1,5 Md€, soit 1,8 Md€ de *cash flow* libre structurel ⁽³⁾ retraité de l’inflation matières premières.
- À fin 2021, la performance du Groupe est en ligne avec les ambitions 2030 du plan *Michelin in Motion* sur les trois piliers *People, Profit, Planet* :
 - Progression du taux de féminisation du *management* à 28,9 %
 - Poursuite de l’intégration des sociétés acquises avec 41 M€ de synergies additionnelles portant le montant des synergies à 122 M€ sur un rythme annuel
 - Poursuite du déploiement des plans de simplification et de compétitivité
 - Rentabilité des capitaux employés de 10,3 %
 - Renforcement des engagements environnementaux avec la signature de *Race to zero* ⁽⁴⁾
- Le résultat net s’établit à 1 845 M€, avec un dividende proposé de 4,50 € par action.

⁽¹⁾ des secteurs

⁽²⁾ opérationnelle des secteurs

⁽³⁾ Définition slide 66

⁽⁴⁾ Campagne mondiale pour mobiliser les entreprises sur l’objectif de l’Accord de Paris en souscrivant à « Business Ambition for 1,5°C » ; un engagement porté par plusieurs instances dont le consortium international Science Based Targets initiative (SBTi), le Global Compact des Nations Unis et « We Mean Business »

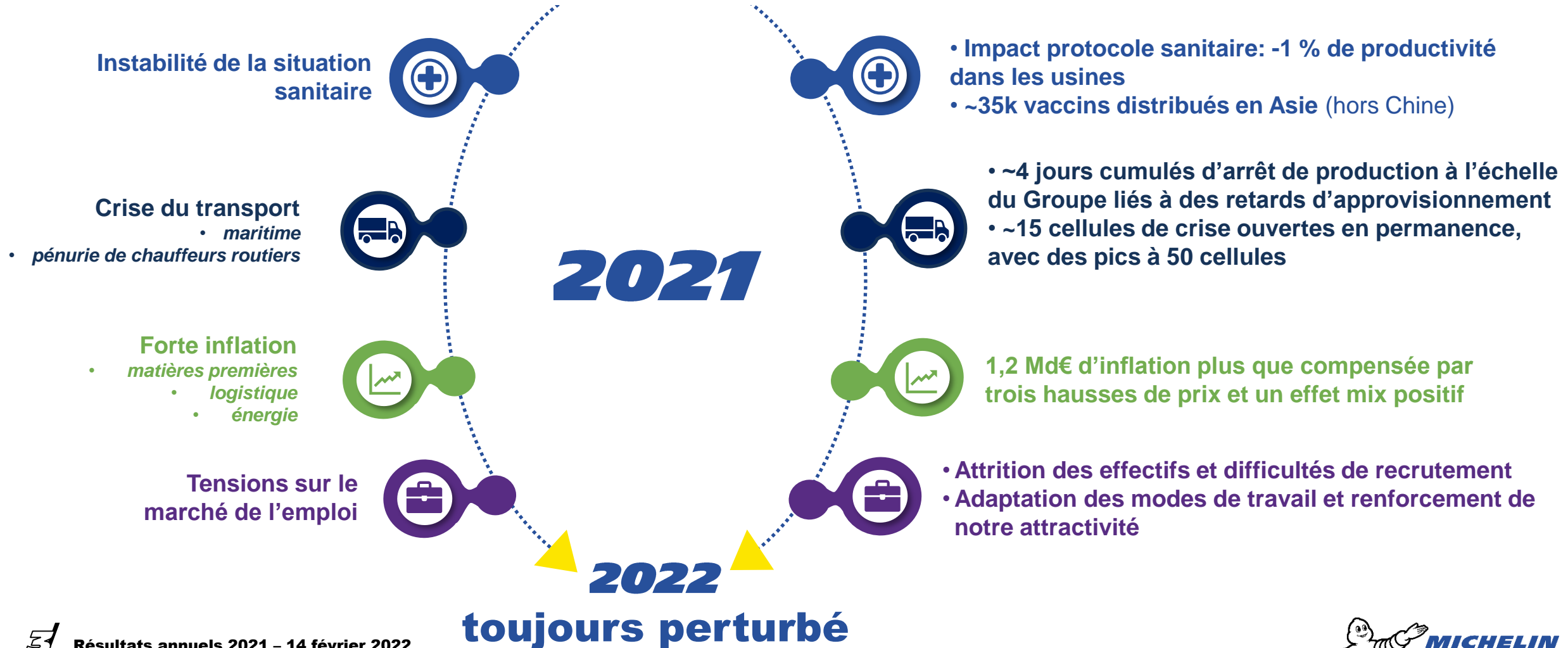




LES PERTURBATIONS DE L'ENVIRONNEMENT OBSERVÉES EN 2021 SE POURSUIVENT EN 2022

Dans un environnement très perturbé sur l'ensemble des *supply chain*

Mobilisation exceptionnelle des équipes Michelin pour faire face



2

RESULTATS ANNUELS 2021



EN 2021, MICHELIN DÉLIVRE UNE PERFORMANCE GLOBALE ÉLEVÉE SUR LES TROIS PILIERS DE SA STRATÉGIE « TOUT DURABLE »

PEOPLE

28,9%

Femmes dans le management

+0,7 PT
vs 2020

80%

Taux engagement des employés

-2 PTS
vs 2020 (2)

1,29

TCIR (1)

+0,1
vs 2020 (1)

PROFIT

2 966 M€

Résultat opérationnel des secteurs

12,5%
des ventes

10,3%

ROCE (3)

>10,5%
cible 2023-2030

1 464 M€

Cash flow libre avant acquisitions (3)

PLANET

2,8 MT

CO₂ émis scope 1 et 2

-29%
vs 2010 (4)

92,6

i-MEP (4) (5)

vs

100
en 2019 (4)

29%

Taux de matériaux durables moyen dans les pneus

40%
cible 2030

(1) Total Case of Incident Rate

(2) Au périmètre 2021, le taux 2020 s'établit à 82 % vs 83 % publié au périmètre 2020

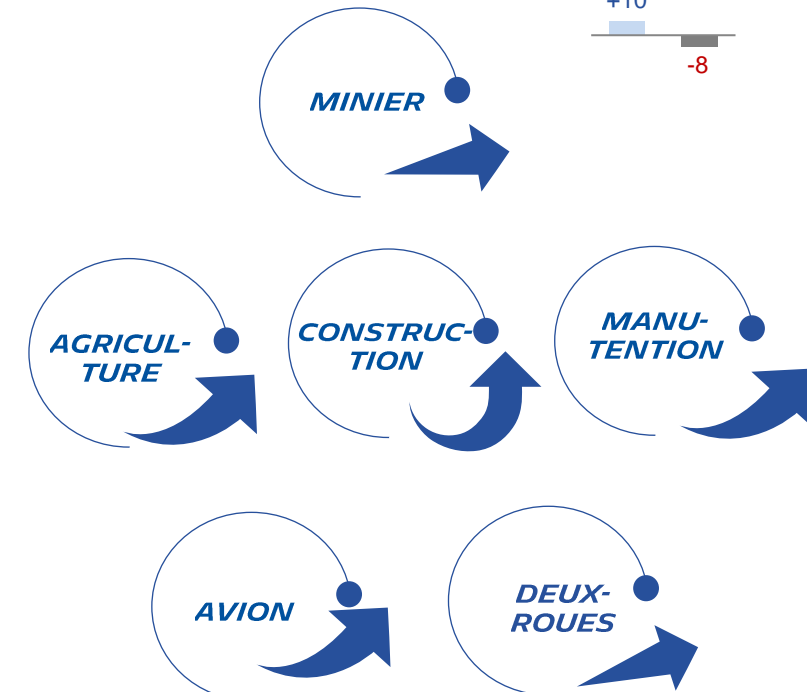
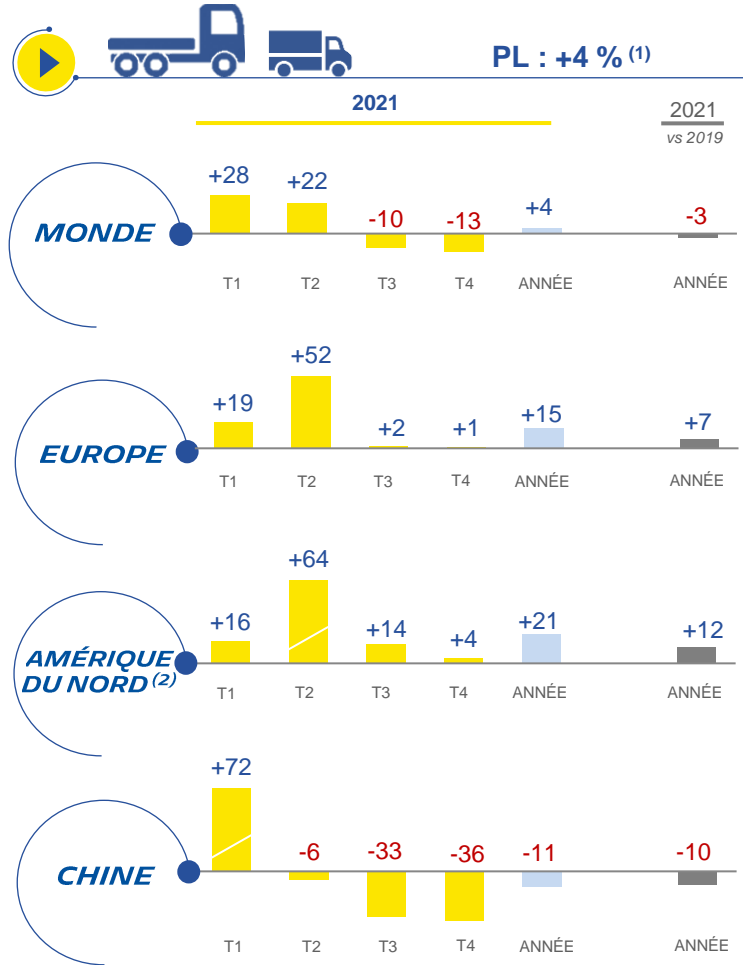
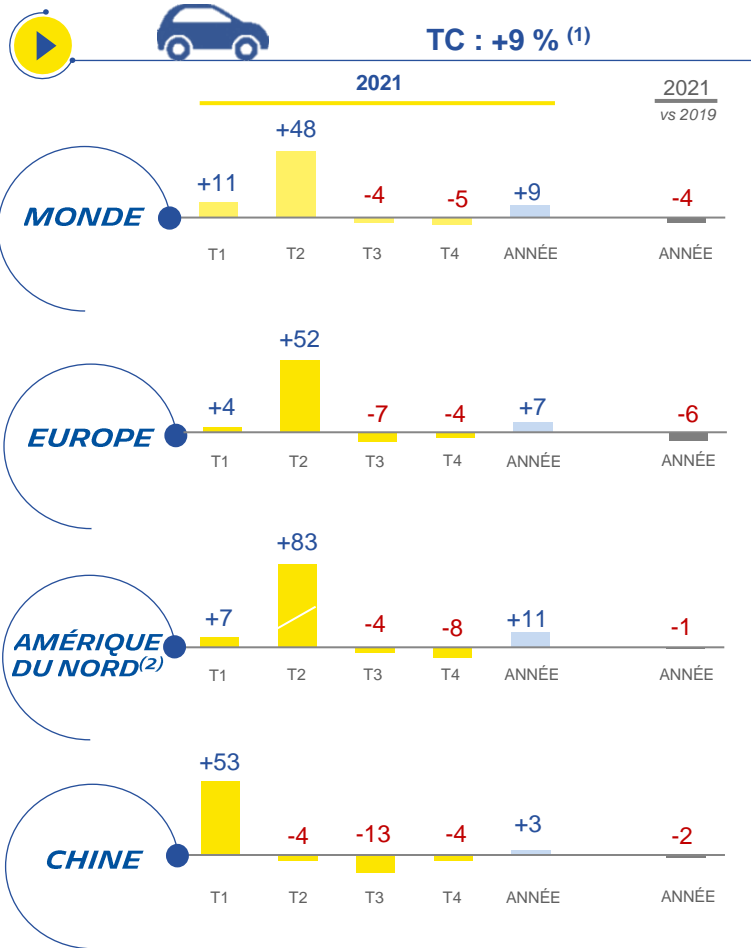
(3) Définition slide 66

(4) Voir le tableau de bord stratégique, slide 24, détaillant la vision 2030

(5) industrial-Michelin Environmental Performance : outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe (voir slide 51 et p.150 du Document d'Enregistrement Universel 2020)



MARCHÉS : FORT REBOND DE LA DEMANDE EN 2021, TIRÉE PAR LA REPRISE DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET DE LA MOBILITÉ



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

(1) vs 2020

(2) Y compris Amérique centrale.

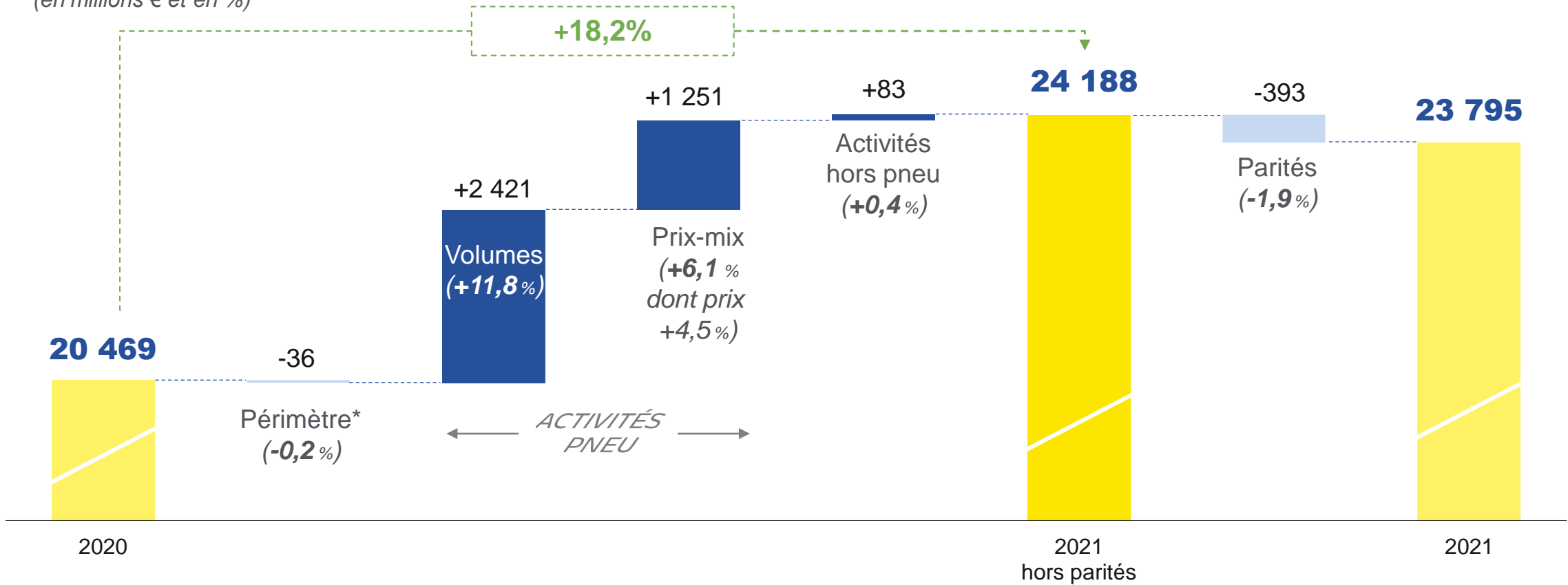


**2021 : VENTES PNEU EN CROISSANCE, TIRÉES PAR LE REBOND DE LA DEMANDE,
UN PILOTAGE DYNAMIQUE DES PRIX ET UN MIX FAVORABLE
VENTES HORS PNEU EN PROGRESSION DE 83 M€, SOIT +7,7 % À ISO-PARITÉS**



Variation annuelle des ventes

(en millions € et en %)

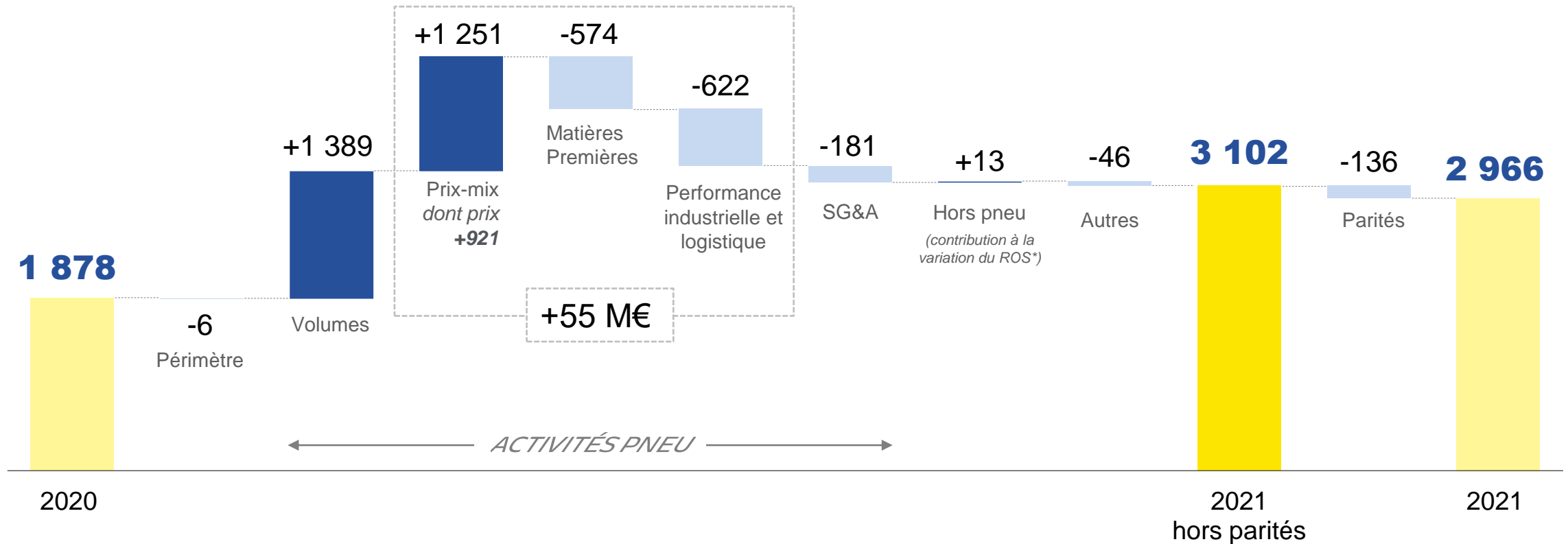


* Déconsolidation des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des Cartes & Guides pour la France au 1^{er} février 2021 (Michelin Editions) et de Solesis au 28 mai 2021 ; consolidation de TechnoBalt le 1^{er} mai 2021, de ConVeyBelt le 1^{er} mai 2020 et de MAV S.p.a. le 1^{er} décembre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



**2021 : ROS* EN CROISSANCE À 2,97 MDSE€, TIRÉ PAR LE REBOND DE LA DEMANDE
LES HAUSSES DE PRIX ET LE MIX COMPENSENT 1,2 MD€ D'INFLATION
ROS* HORS PNEU EN AUGMENTATION DE 13 M€**




Variation annuelle du résultat opérationnel des secteurs
(en millions €)



* Résultat opérationnel des secteurs



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

(en millions €)		2021	2020	Variation
	SR1 Ventes	11 998	10 103	+18,8 %
	Résultat opérationnel *	1 643	839	+95,8 %
	Marge opérationnelle *	13,7 %	8,3 %	+5,4 pts
	SR2 Ventes	6 233	5 373	+16,0 %
	Résultat opérationnel *	599	302	+98,3 %
	Marge opérationnelle *	9,6 %	5,6 %	+4,0 pts
	SR3 Ventes	5 564	4 993	+11,4 %
	Résultat opérationnel *	724	737	-1,8 %
	Marge opérationnelle *	13,0 %	14,8 %	-1,8 pt

* des secteurs .

Dans un contexte de forte inflation (effet dilutif sur marge opérationnelle) et de perturbations importantes des chaînes d'approvisionnement :

- **SR1** : forte amélioration des ventes et du résultat opérationnel tirés par un pilotage dynamique 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 et du résultat opérationnel tirés par une demande soutenue en Europe et en Amérique du Nord, le ciblage des segments de marché créateur de valeur, un pilotage dynamique 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). Le SR3 a été davantage pénalisé par la désorganisation des *supply chain* amont et aval, le manque de main d'œuvre et l'inflation extrêmement forte sur les coûts. Avec un chiffre d'affaires majoritairement indexé, la marge 2021 est lourdement dégradée par le délai contractuel de hausse des prix.

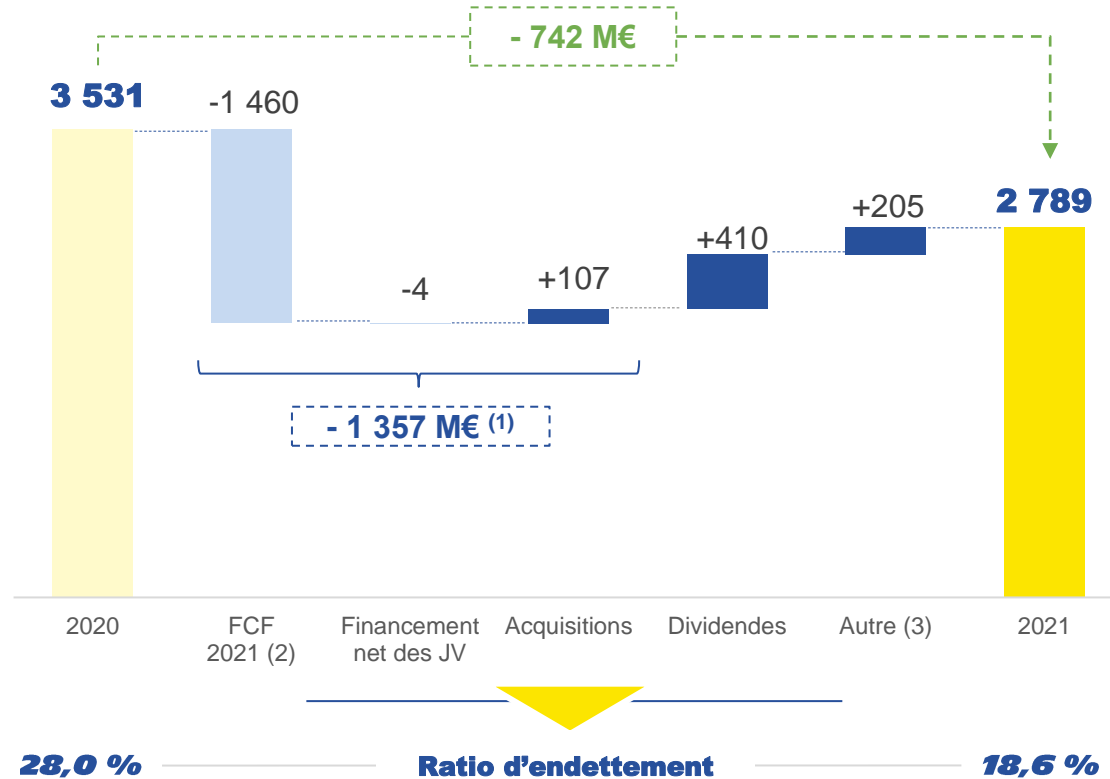


RATIO D'ENDETTEMENT DE 18,6 % À FIN 2021 SOLIDITÉ FINANCIÈRE CONFIRMÉE PAR LES AGENCES DE NOTATION



Endettement financier net (EFN)

(en millions €)



(1) Cash flow libre : définition slide 66

(2) Cash flow libre hors financement des JV et acquisitions

(3) Principalement nouveaux contrats de location et impact des variations monétaires.



Rating des agences de notation à fin 2021

Compagnie Générale des Établissements Michelin

Court terme	S&P Fitch	A-2 F-2
Long terme	S&P Fitch Moody's (4)	A- A- A3
Perspective	S&P Fitch Moody's (4)	Stable Stable Stable

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



CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾ DE 1,4 MDS€, SOUTENU PAR UN EBITDA ÉLEVÉ DE 4,7 MDS€. ROCE ⁽¹⁾ À 10,3 %, EN LIGNE AVEC L'OBJECTIF 2023-2030 > 10,5 %



Cash flow libre ⁽¹⁾

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

EBITDA des secteurs	4 700
Δ BFR d'exploitation net	-824
<i>dont stocks</i>	-1 106
Impôts et intérêts payés	-769
Investissements nets décaissés	-1 441
Acquisitions	-107
Restructurations	-214
Autres	+12
Cash flow libre	1 357

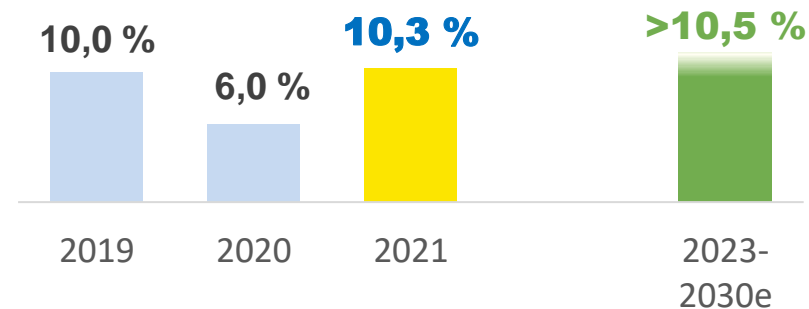
⁽¹⁾ Définition slide 66



Rentabilité des capitaux employés – ROCE

En 2021, le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie de création de valeur, en ligne avec ses ambitions 2023-2030 :

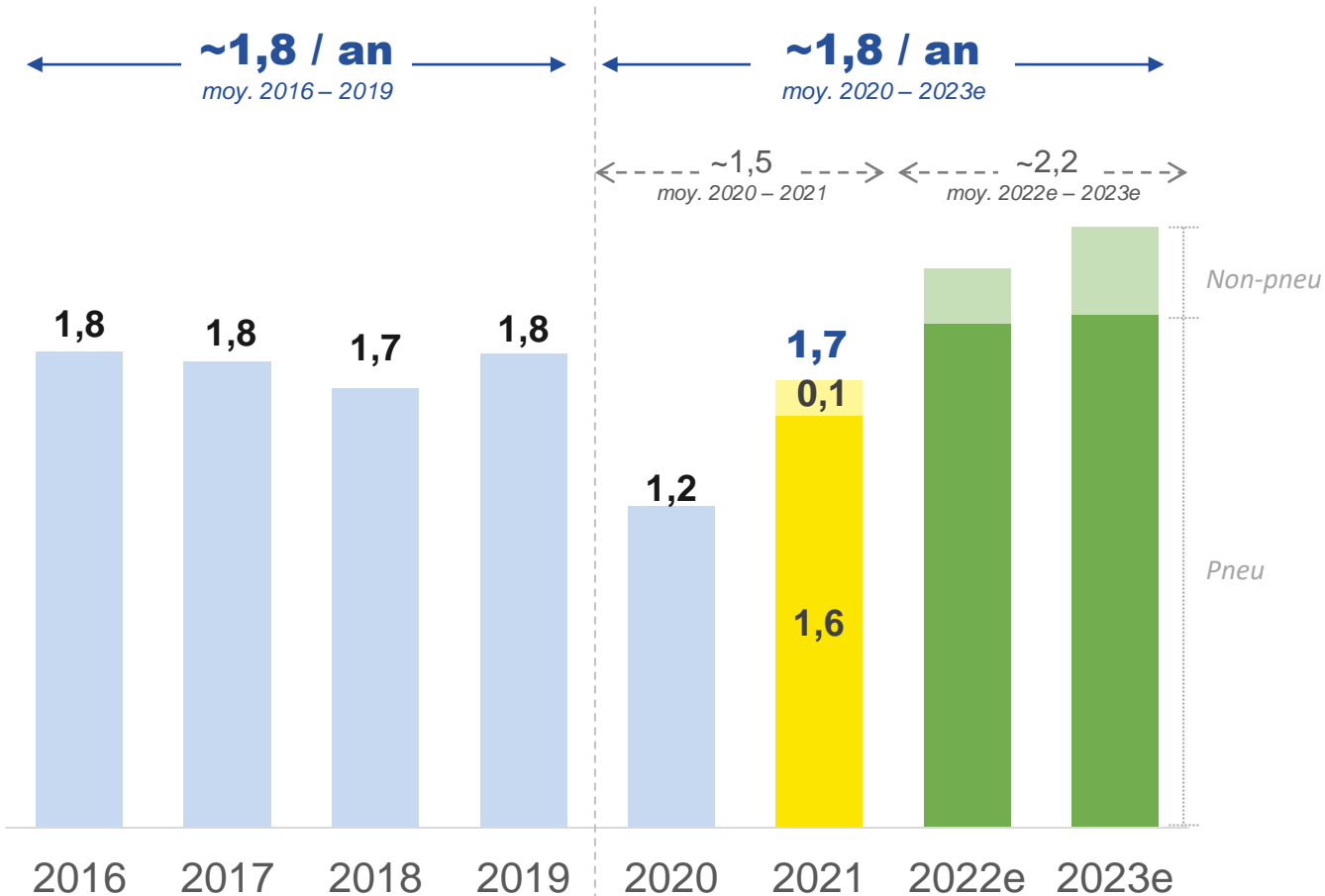
- Amélioration de la profitabilité :
 - Protection de la marge face à l'inflation par un pilotage dynamique des prix
 - Gains de parts de marché en 18''+
 - Priorisation de la marque MICHELIN
- Optimisation des capitaux employés :
 - BFR : maîtrise des délais de paiement, poursuite de la stratégie de réduction des stocks
 - Actif immobilisé : investissements unitaires au *benchmark* de l'industrie
- Évolution du ROCE





INVESTISSEMENTS : RATTRAPAGE DE ~600/700M€ D'INVESTISSEMENTS EN 2022-2023 À LA SUITE DU RETARD PRIS PENDANT LA CRISE DE 2020-2021

Investissements⁽¹⁾ réalisés et envisagés (en milliards €)



Éléments clés



Stabilité des investissements en % des ventes :

- Investissements dans les segments en croissance :
 - Marque MICHELIN
 - Mix Automobile
 - Spécialités
- Optimisation des investissements de maintenance
- *Digital manufacturing* et compétitivité



Croissance des investissements :

- Services et Solutions
 - Flexibles composites
- Croissance des investissements relatifs aux matériaux durables et à la réduction de l'intensité carbone des opérations et des produits : ~300 M€ / an
 - Financement des JV (hors investissement)
 - environ 50 M€ / an



VÉHICULES ÉLECTRIQUES : MICHELIN DISPOSE DE TOUS LES ATOUTS POUR RESTER DURABLEMENT LEADER DU SEGMENT



Un outil industriel qui répond déjà au challenge technologique

Michelin dispose de l'offre la plus pertinente ...

... pour rester durablement leader

Autonomie & Longévité

des besoins qui requièrent des performances antagonistes

Autonomie du véhicule

Résistance au roulement

MICHELIN

meilleur compromis

Longévité du pneu & pouvoir d'achat du consommateur

Usure

Bruit

Michelin n°1 avec son offre

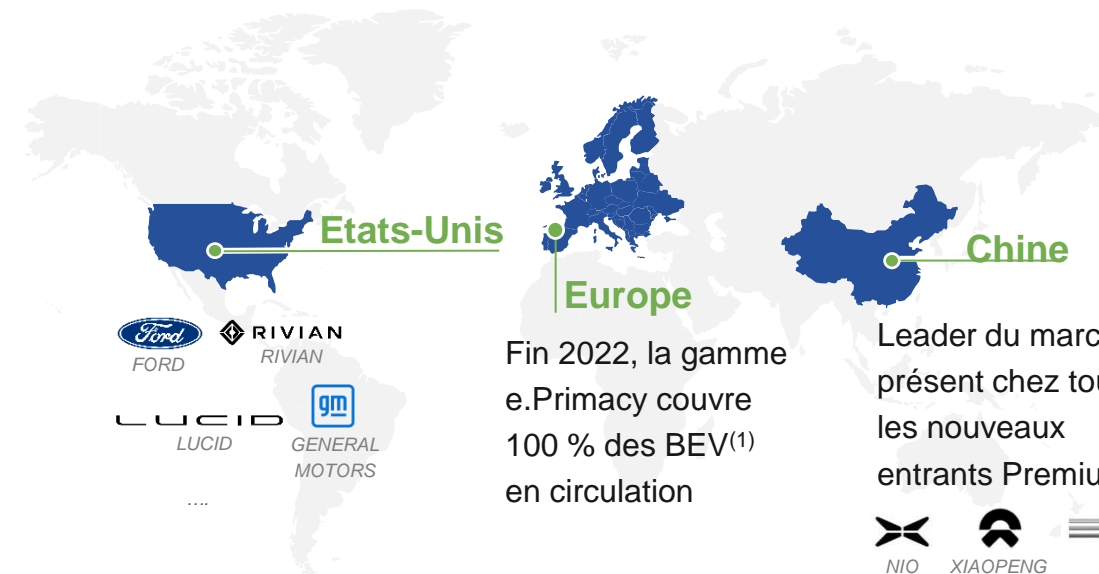


Mousse intérieure



High Load

Pour supporter des véhicules 20 % à 30 % plus lourds



- ▶ Michelin : partenaire de tous les OEM acteurs de l'électrification
- ▶ Part de marché OE BEV ⁽²⁾ : durablement 2 fois supérieure à la part de marché OE globale.



⁽¹⁾ BEV : véhicules électriques à batterie

⁽²⁾ Part de marché Première monte sur véhicules électriques à batterie





PARTICULES D'USURE : MICHELIN DISPOSE D'UN AVANTAGE COMPÉTITIF CONSIDÉRABLE, SANS COMPROMIS SUR LA SÉCURITÉ

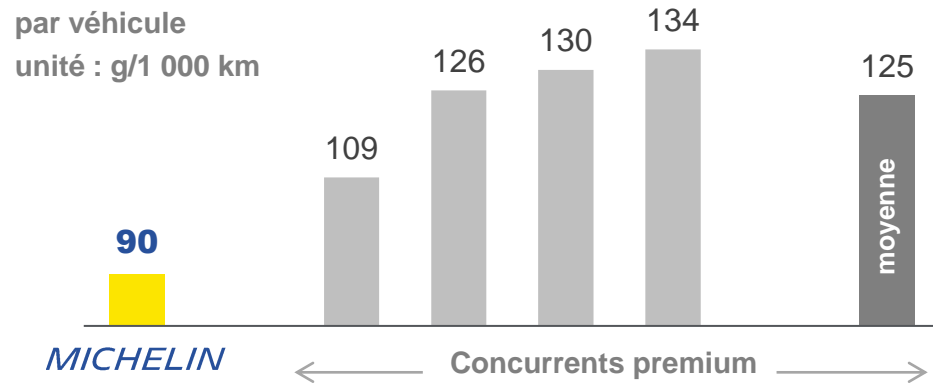
« Low tire abrasion and safe driving characteristics: Michelin shows how it [should be] done »

(ADAC, déc. 2021 ⁽¹⁾)

Michelin améliore continuellement la performance de ses produits grâce à un savoir-faire unique

Émissions de particules : Michelin vs manufacturiers premium

source : ADAC, déc. 2021 ⁽¹⁾



The environmental impact of tire abrasion is up to 50% higher for other manufacturers than for Michelin, whose tire technology currently gives them an enormous lead over the competition.

[+ Télécharger l'étude de l'ADAC](#)

Réduction des émissions de particules à chaque nouvelle gamme ⁽²⁾

MICHELIN leader



MICHELIN e.Primacy



-20%

vs MICHELIN Primacy 4

MICHELIN CrossClimate 2



-13%

vs MICHELIN CrossClimate +

MICHELIN Pilot Sport 5



-20%

vs MICHELIN Pilot Sport 4

(1) Tyre wear particles in the environment, ADAC, déc. 2021 – 100 dimensions testées

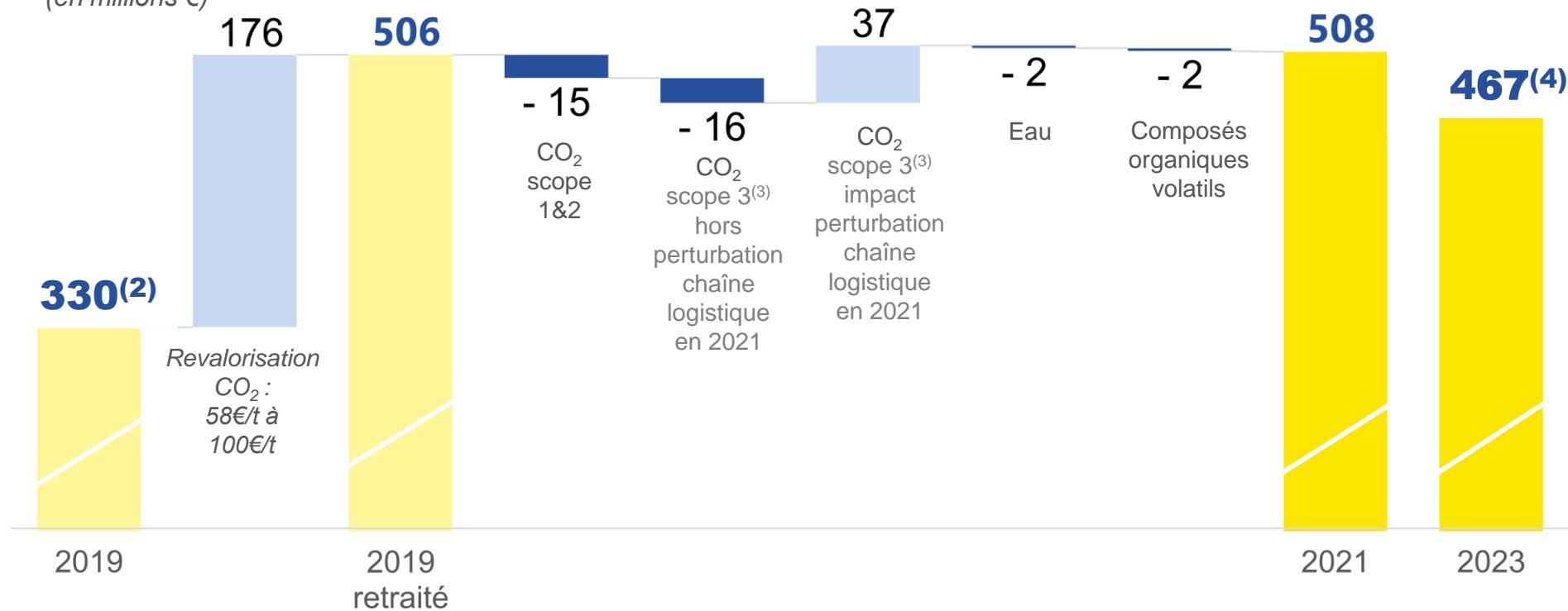
(2) Etudes DEKRA 2020 MARK20B MARK20E, 2021 MARK21E



MICHELIN POURSUIT SES EFFORTS POUR RÉDUIRE SES ÉMISSIONS DE CO₂ ET DE COV ⁽¹⁾, AINSI QUE SES PRÉLÈVEMENTS D'EAU

En 2021, la désorganisation des chaînes de transport a conduit le Groupe à mettre en place ponctuellement des options de contournement logistique qui ont pénalisé les émissions de CO₂

Variation de la valorisation des externalités (en millions €)



Définition Scope

- 1 Émissions directes**
sources détenues ou contrôlées par l'entreprise
- 2 Émissions indirectes**
achat d'énergie pour l'entreprise
- 3 Émissions indirectes**
toutes autres émissions liées aux activités de l'entreprise et à l'usage des produits finis

(1) Composés Organiques Volatils
 (2) Y compris 3 M€ d'ajustement de méthode dans le calcul des émissions de CO₂ du transport
 (3) Uniquement transport et distribution en amont et aval du caoutchouc naturel et des produits semi-finis et finis

(4) Correspond à l'objectif 2023 d'environ 300 M€ annoncé lors du CMD le 8 avril 2021 retraité avec la tonne de CO₂ à 100€/t et l'ajustement de méthode mentionné en (2)

3

GUIDANCE 2022





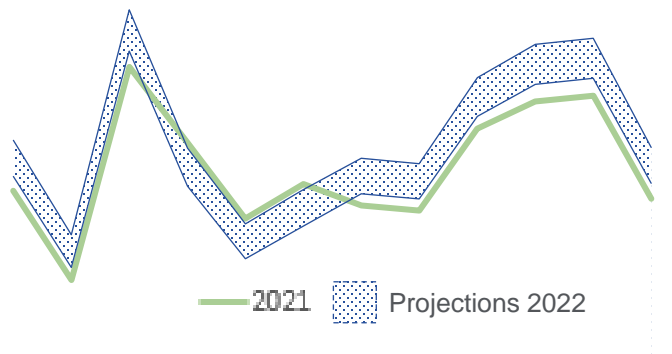
SCÉNARIO MARCHÉS 2022 : CROISSANCE ATTENDUE DE LA DEMANDE DANS UN ENVIRONNEMENT QUI VA RESTER PERTURBÉ



TC : +0 % / +4 %*

- OE : les difficultés d'approvisionnement continuent de pénaliser le marché au S1, avec une amélioration progressive au S2
- RT : la demande mondiale reste élevée, sans effet de restockage complémentaire

Projection marché TC (unités)



Jan Fev Mar Avr Mai Juin Juil Aou Sep Oct Nov Dec

* vs 2021

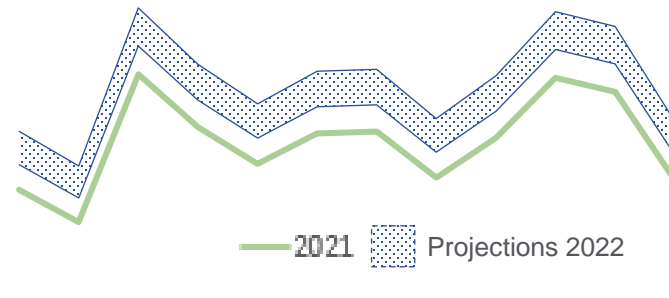


PL hors Chine: +3 % / +7 %*

PL Monde : +1 % / +5 %*

- OE : hors Chine la demande reste soutenue, sur des bases de comparaison déjà élevées
- RT : la demande mondiale reste forte, portée par l'activité de fret dans l'ensemble des régions

Projection marché PL hors Chine (unités)



Jan Fev Mar Avr Mai Juin Juil Août Sept Oct Nov Dec



SPÉCIALITÉS: +6 % / +10 %*

- Minier : la demande reste soutenue, la crise sanitaire et les perturbations de la *supply chain* compliquent les opérations au S1
- Hors la route : demande dynamique
- Deux-roues : croissance soutenue
- Avion : croissance de la demande sur des bases de comparaison toujours faibles



	2022
Volumes	En ligne avec les marchés
Effet coût des matières premières, des douanes, du transport et de l'énergie	Fortement négatif
Effet net prix-mix / matières premières, performance industrielle et logistique	Neutre



2022

Résultat opérationnel des secteurs
à taux de change constant

> 3 200 M€

Cash flow libre structurel (2)

> 1 200 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) Cash flow libre structurel : définition en slide 66

4

ANNEXES





- **Rendez-vous à venir :**

- **26 avril 2022 (après clôture de Bourse) :** Ventes du 1^{er} trimestre 2022
- **13 mai 2022 :** Assemblée générale des actionnaires
- **26 juillet 2022 (après clôture de Bourse) :** Résultats du 1^{er} semestre 2022
- **25 octobre 2022 (après clôture de Bourse) :** Ventes du 3^{ème} trimestre et 9 mois 2022
- **29 novembre 2022 :** Point d'étape *Michelin in Motion* (événement digital)

- **Dates liées au dividende :**

- **17 mai 2022 :** Date de détachement du dividende (Ex Date)
- **18 mai 2022 :** Date d'arrêté des positions chez Euroclear (Record date)
- **19 mai 2022 :** Mise en paiement du dividende (Payment date)



CHIFFRES CLÉS PUBLIÉS 2021, 2020 ET 2019

(en millions €)	2021	2020	2019
Ventes	23 795	20 469	24 135
EBITDA des secteurs	4 700	3 631	4 763
Marge EBITDA des secteurs	19,8 %	17,7 %	19,7 %
Résultat opérationnel des secteurs	2 966	1 878	3 009
Marge opérationnelle des secteurs	12,5 %	9,2 %	12,5 %
Autres produits et charges opérationnels	-189	-475	-318
Résultat net	1 845	625	1 730
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	10,31	3,52	9,69
Flux de trésorerie sur investissements nets	1 441	1 323	1 715
Cash flow libre*	1 357	2 004	1 142
Endettement net / fonds propres	18,6 %	28,0 %	39,2 %

* voir slide 66 pour la définition du *cash flow* libre.



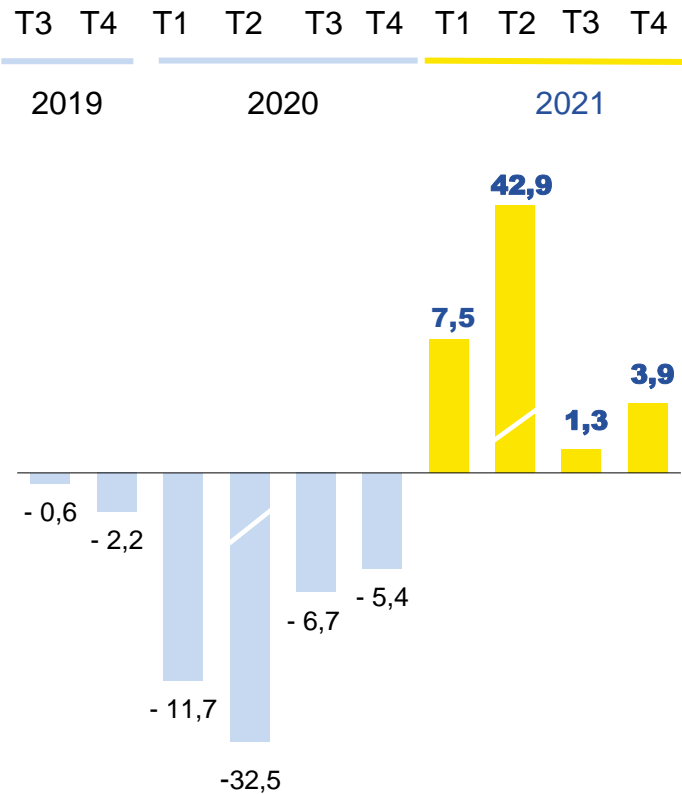
2021 : PILOTAGE DYNAMIQUE DES PRIX TOUT AU LONG DE L'ANNÉE, DANS UN CONTEXTE DE FORT REBOND DE LA DEMANDE ET DE FORTE INFLATION



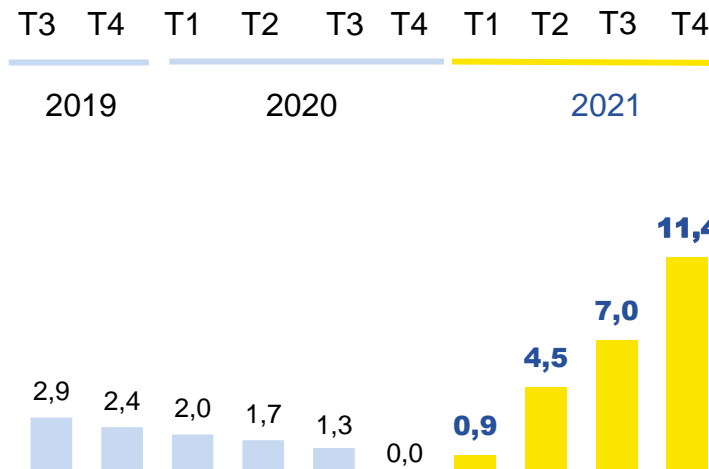
VARIATION TRIMESTRIELLE

(en %)

Volumes



Prix-Mix



Parités

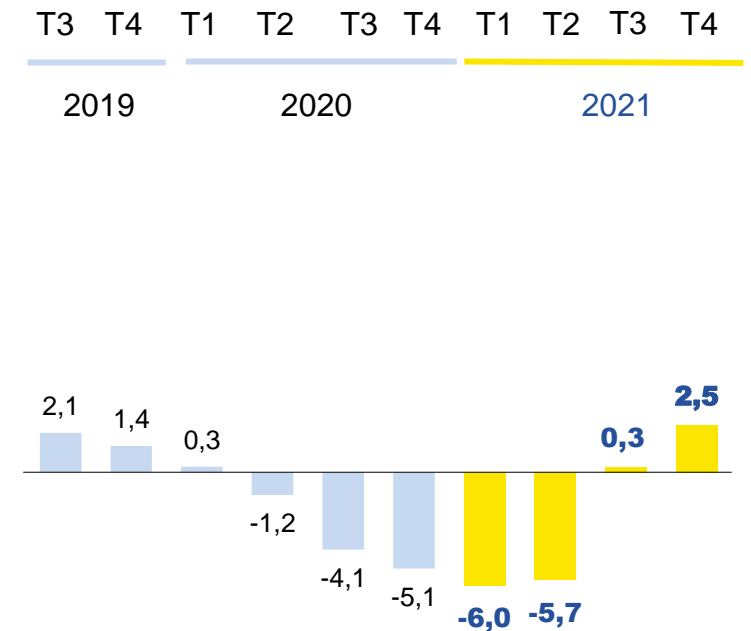




TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE : EN LIGNE AVEC LES AMBITIONS 2030



	AMBITIONS	INDICATEURS	AMBITIONS 2030	2019	2020	2021
People	Être une référence en matière d'engagement des collaborateurs	Taux d'engagement	>85 %	80%	82%(1)	80%
	Être une référence en matière de sécurité des collaborateurs	TCIR (2)	<0,5	1,43	1,19	1,29
	Être une référence en matière de diversité et d'inclusion des équipes	IMDI (2)	80 points sur 100	-	62	67
	Être une référence en matière de création de valeur pour les clients	NPS (2) partenaires	+10 pts vs 2020	38	40,5	38,9
Profit	Croître de manière soutenue	Ventes totales (en Mds €)	+5 % croissance moyenne 2023-2030	24,1	20,5	23,8
	Créer de la valeur financière chaque année	ROCE (2)	>10,5 %	10,0%	6%	10,3%
	Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Score de vitalité de la marque	+5 pts par rapport à 2021	-	58	68
	Maintenir un rythme d'innovation exemplaire en matière de produits et services	Index de vitalité des offres	>30 %	30%	29%	31%
Planet	Atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 (industrie et énergie)	Émissions de CO ₂ Scopes 1 et 2	-50 % par rapport à 2010	-24,8% 2 919Kt	-36,5% 2 463Kt	-29% 2 764 Kt
	Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (Scope 3)	+10 % par rapport à 2020	-	100	100,5
	Être exemplaire en matière de réduction de l'empreinte environnementale des sites industriels	i-MEP (2)	-1/3 par rapport à 2019	100	-	92,6
	Atteindre la circularité complète des produits d'ici 2050	Taux de matériaux durables	40 %	26%	28%	29%

(1) Au périmètre 2021, le taux 2020 s'établit à 82 % vs 83 % publié au périmètre 2020

(2) 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 Universel d'Enregistrement 2020



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

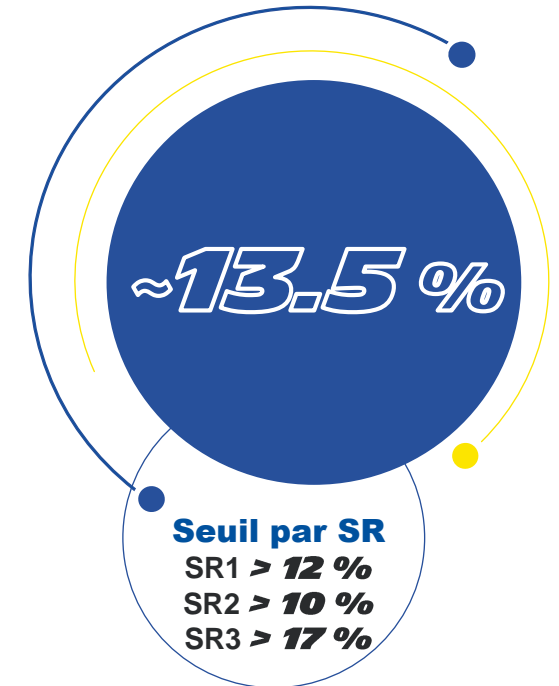
Croissance des ventes à partir de 2023 et jusqu'en 2030



ROCE (2) à partir de 2023 et jusqu'en 2030



Marge opérationnelle des secteurs en 2023



(1) Taux de Croissance Annuel Moyen

(2) Return on Capital Employed (définition slide 66), objectif annuel



JOURNÉE INVESTISSEURS DU 8 AVRIL 2021 : REVIVEZ L'ÉVÈNEMENT

Une page dédiée à la *Journée investisseurs* a été créée sur le site corporate 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**



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

Principales notations extra-financières (au 31 décembre 2021)

	SUSTAINALYTICS (risk rating) 2021	MSCI 2021	CDP 2021	ECOVADIS 2021	ISS ESG 2021	VIGEO EIRIS Moody's 2021
Score	LOW RISK	AAA	A & B	78/100	B-	73/100
Position / Distribution des scores						



ANNEXES

ACTIVITÉS PNEUS



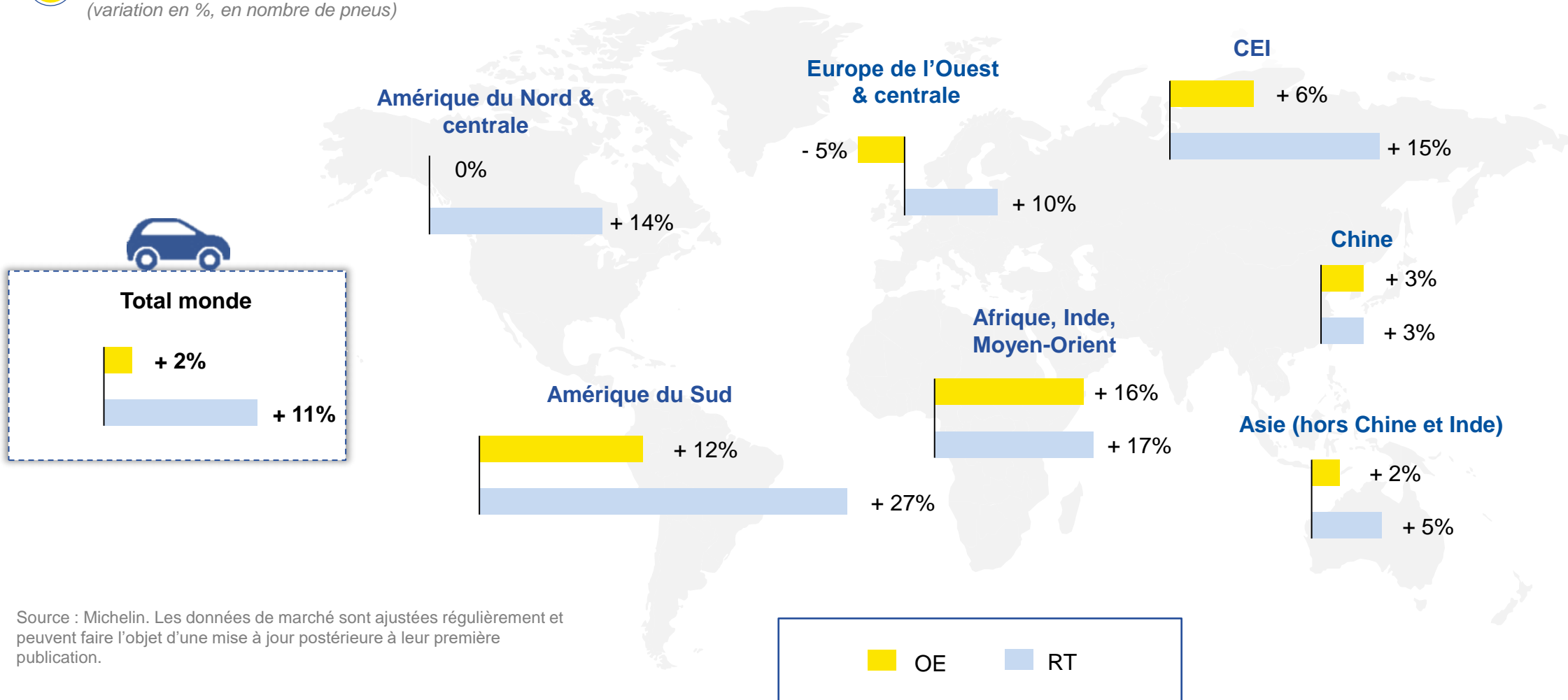


2021 – MARCHÉS TC : PREMIÈRE MONTE PÉNALISÉE PAR LA PÉNURIE DE SEMI-CONDUCTEURS PRINCIPALEMENT EN AMÉRIQUE DU NORD ET EN EUROPE, DEMANDE SOUTENUE AU REMPLACEMENT



MARCHÉ TOURISME, 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.

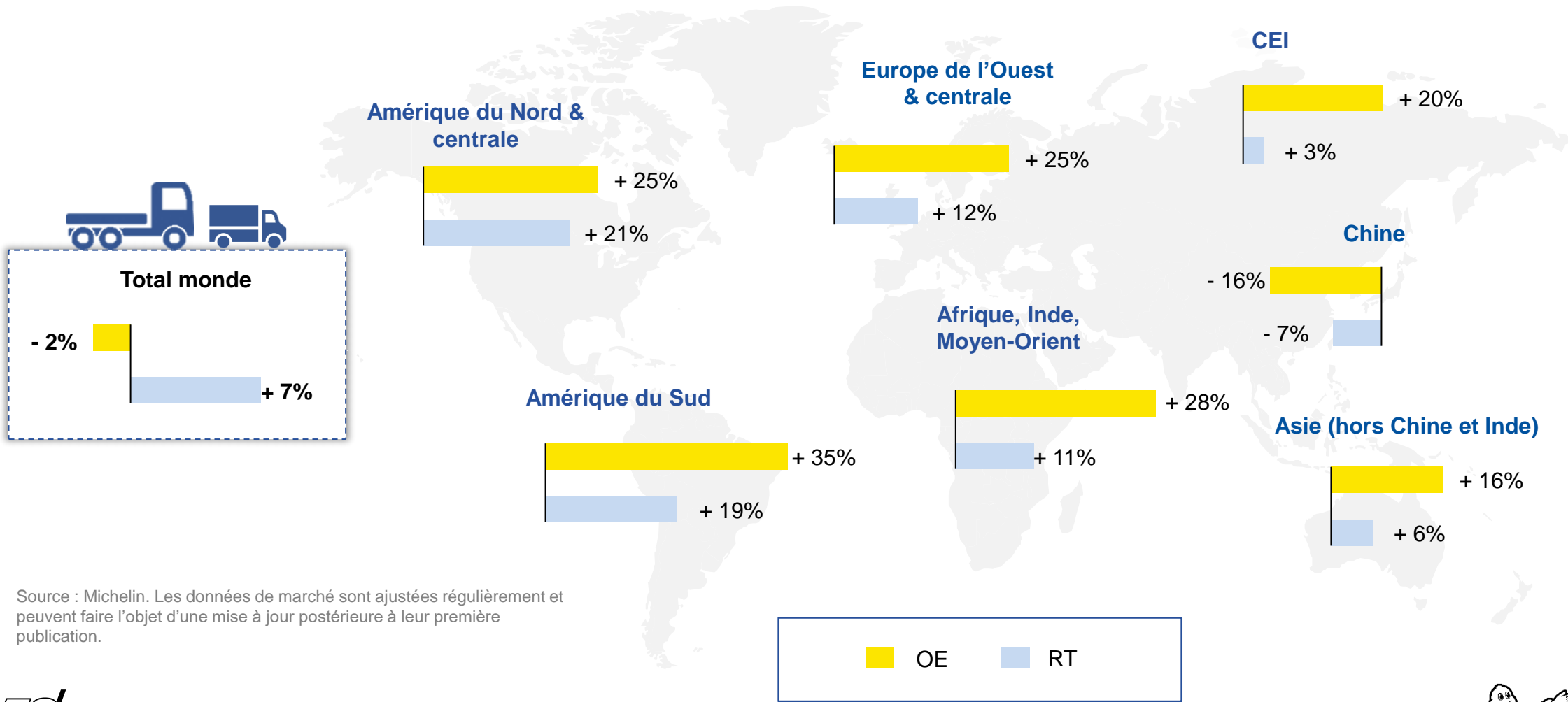


2021 – MARCHÉS PL : HORS CHINE, DEMANDE SOUTENUE PAR LE RENOUVELLEMENT DU PARC DE VÉHICULES ET LA CROISSANCE DU FRET



MARCHÉ POIDS LOURD, 2021

(variation en %, en nombre de pneus)



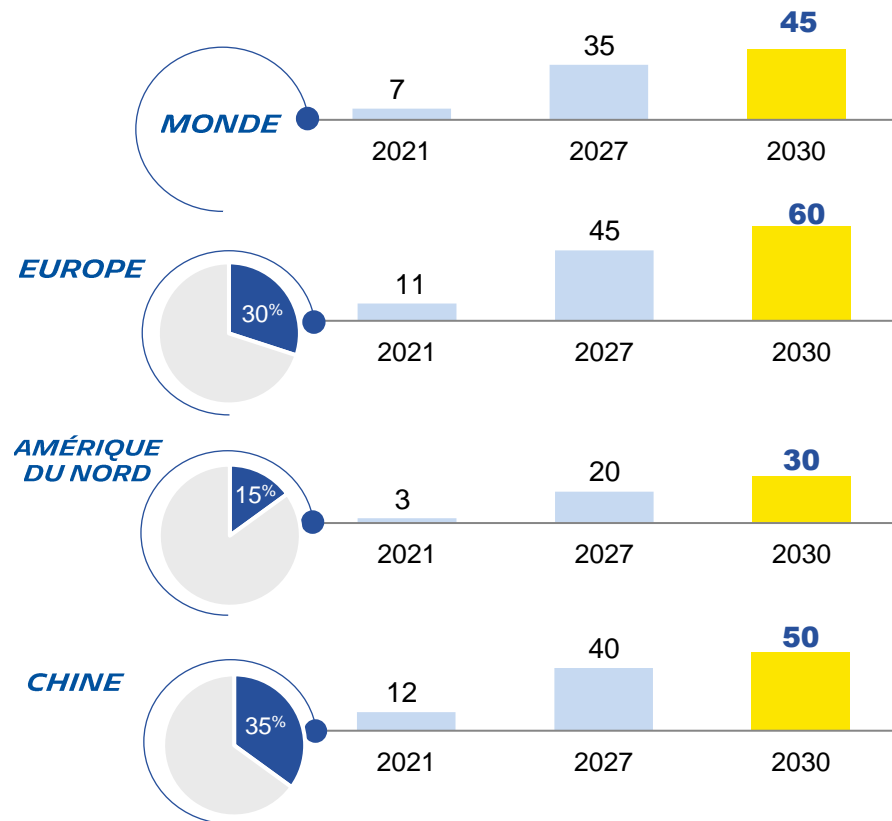
Source : Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour postérieure à leur première publication.



LA CROISSANCE DU MARCHÉ DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES REPRÉSENTE UNE OPPORTUNITÉ D'ENRICHISSEMENT DU MIX PNEU

La forte croissance du taux de pénétration des véhicules électriques à batterie d'ici 2030...

(en % des ventes totales de véhicules neufs)



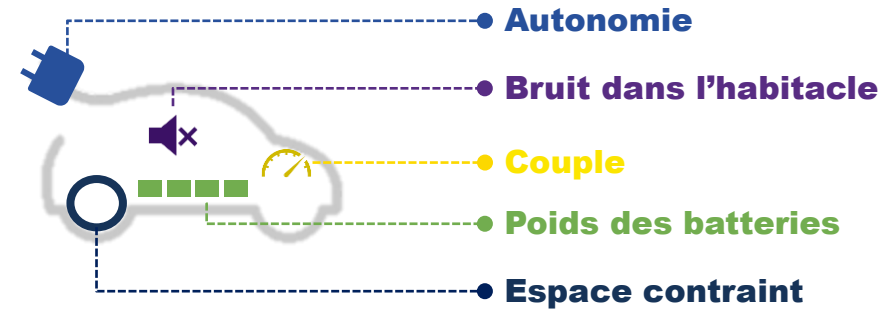
Source : Michelin.

... conduit à un fort enrichissement du mix pneu, à travers de nouvelles exigences de performances

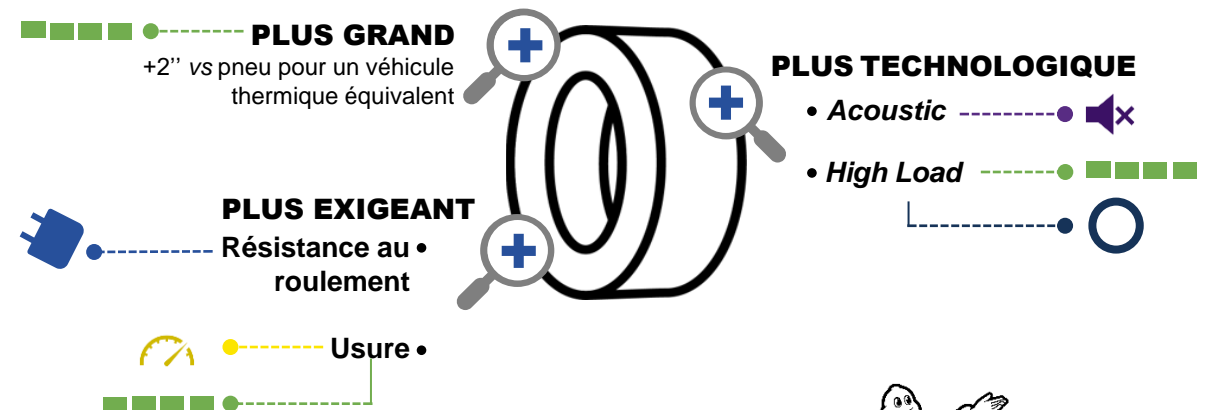


BEV* : DES VÉHICULES À FORTES CONTRAINTES

* BEV : véhicules électriques à batterie



PNEUS : UNE EXIGENCE DE PERFORMANCES ACCRUE



Pour en savoir plus





TBC CORPORATION : UNE INTÉGRATION RÉUSSIE QUI SE TRADUIT À PRÉSENT PAR UNE FORTE GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE

AMBITIONS

Améliorer le service aux clients

Améliorer la rentabilité et la génération de trésorerie

ACTIONS

145 → 112 entrepôts
optimisation du maillage territorial

Un seul ERP (1)
déployé dans toute la JV

Discipline prix

Réduction des SG&A

Réduction du besoin en fonds de roulement

- -25 % de délai moyen de stockage déc. 2021 vs déc. 2019
- maîtrise des délais de paiement clients et fournisseurs

RÉSULTATS

Réseau supply chain intégré

- réduction des délais de livraison & des coûts de service
- amélioration de la disponibilité produits

Profitabilité & cash

millions €	2021	2019
Ventes	4 482	4 401
EBITDA	321 7,2%	170 3,9%
Résultat Net	43 1,0%	(32) -0,7%

Remboursement anticipé de 200 M\$

de prêts actionnaires (3) en 2021

0 dette financière

vis-à-vis de contreparties externes

+54% de NPS (2)
déc. 2021 vs déc. 2019



ACCÈS SOLIDE AU MARCHÉ NORD AMÉRICAIN
TBC = 2ÈME GROSSISTE

(1) Enterprise Resource Planning

(2) Net Promoter Score de NTW

(3) Remboursement anticipé de 2 ans. Le capital restant dû, 200M\$, sera remboursé à échéance en 2023, réparti à 50/50 entre Michelin et Sumitomo Corporation..





POIDS LOURD : 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





SPÉCIALITÉS : UNE OFFRE DIFFÉRENCIANTE POUR SAISIR 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

- Audits 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



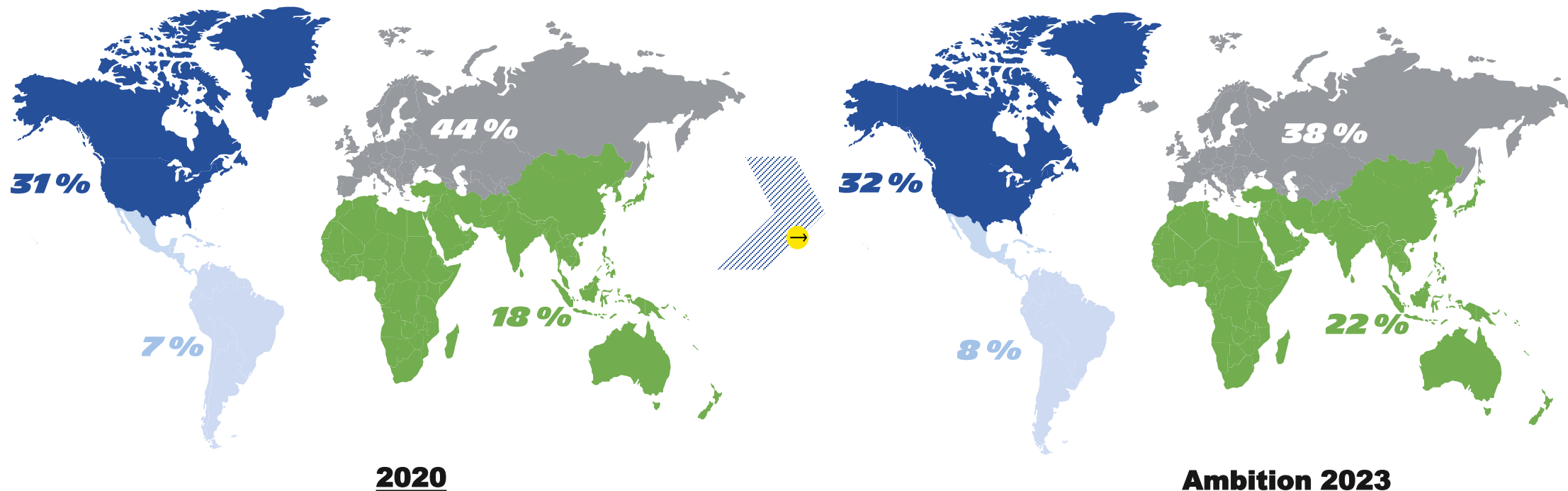


PLAN DE COMPÉTITIVITÉ : RÉÉQUILIBRER NOTRE EMPREINTE INDUSTRIELLE POUR ACCROÎTRE LE RATIO VENTES LOCALES / PRODUCTION LOCALE



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 UNE INDUSTRIE PLUS PRODUCTIVE ET PLUS FLEXIBLE

**DIGITAL
MANUFACTURING**

Automatisation
Intelligence
artificielle

**CROISSANCE DES
USINES PHARES**

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

**4 LEVIERS DE
COMPÉTITIVITÉ
INDUSTRIELLE**

**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 : POURSUITE DES ACTIONS DE SIMPLIFICATION POUR GAGNER EN PRODUCTIVITÉ

AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Déploiement de nouvelles technologies (IA)

Digitalisation des activités

Optimisation de l’empreinte industrielle

SIMPLIFICATION DES PROCESSUS

Standardisation des bonnes pratiques

Prise de décision plus proche du client

Développement de centres de services partagés

Reengineering des processus

2 LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ SG&A PNEU



LE GROUPE POURSUIT AVEC SUCCÈS L'INTÉGRATION DE SES ACQUISITIONS STRATÉGIQUES ET DÉLIVRE LES SYNERGIES ATTENDUES

DES INTÉGRATIONS RÉUSSIES DANS, AUTOUR ET AU-DELÀ DU PNEU



À partir de 2021, la marque MICHELIN Connected Fleet regroupe toutes les offres de Services et Solutions à destination des flottes sous une seule identité, accélérant la mutualisation des ressources et des plateformes entre Sascar, Masternaut, NexTraq et Michelin.



La part des marques Tier 2 dans la production – à plus forte valeur ajoutée que les marques Tier 3 produites initialement par Multistrada – a été multipliée par 3 au cours de l'année 2021 et portée à 55 %. La capacité industrielle de l'usine continue par ailleurs de croître comme prévu.

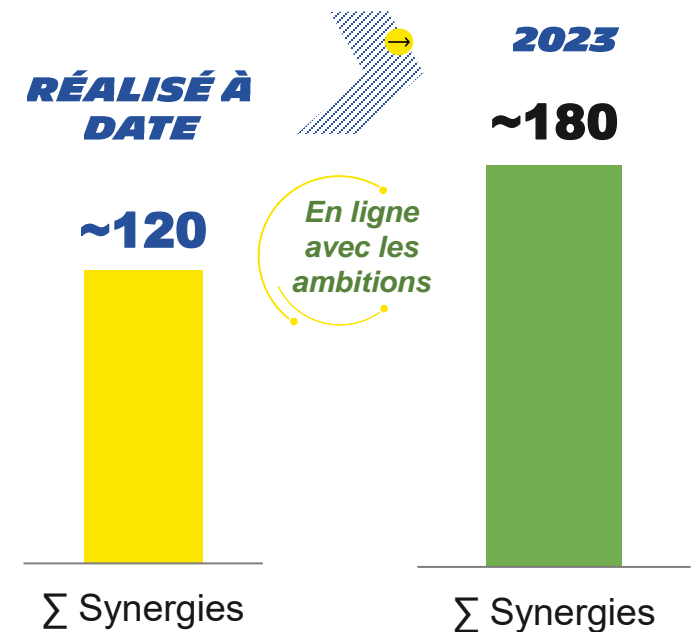


De l'ingénierie des polymères pour implants médicaux aux conceptions innovantes dans les composites flexibles industriels, Michelin démontre la pertinence de ses capacités pour croître Au-delà du pneu.



La mutualisation des forces de vente et la complémentarité des offres commerciales entre Camso et Michelin ont permis de réaliser des ventes additionnelles, tout en réduisant les coûts commerciaux et administratifs.

SYNERGIES CUMULÉES* SUR LE RÉSULTAT NET (en millions €)



* en rythme annuel



PARTICULES D'USURE DE PNEUS ET DE ROUTE – TRWP (1) DÉFINITION ET ÉTAT DE LA CONNAISSANCE

Les particules d'usure de pneus et de route (TRWP) sont des débris issus de l'abrasion pneu/route. **Cette abrasion est la conséquence de l'adhérence et assure la sécurité sur la route.**

Des études scientifiques (2) ont commencé à **évaluer l'impact environnemental des TRWP :**



AIR

Les études confirment que les TRWP contribuent en très faible proportion à la pollution par les particules fines (<1 %)



EAU

Les études suggèrent une rapide sédimentation et une vitesse de dégradation élevée des TRWP: 50 % disparaissent en 16 mois



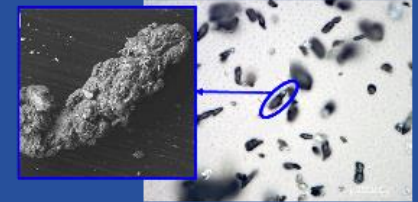
Michelin est très favorable à une réglementation mondiale qui limiterait le niveau d'émission de particules d'usure des pneumatiques. Avec les membres de l'ETRMA(3), Michelin contribue à définir une méthode standard pour évaluer le taux d'émission de TRWP et déterminer un seuil réglementaire visant à retirer du marché les pneumatiques les moins performants.

(1) Tire and Road Wear Particles

(2) [Voir le document suivant](#) citant les références des études et pour plus de détails au sujet des TRWP

(3) ETRMA – European Tyre & Rubber Manufacturers Association

TRWP



5 x 10⁻² mm

- Caractérisation : mélange de caoutchouc et de minéraux du revêtement de route
- Haute densité : 1,8
- Diamètre : ~100 µm
(100 fois plus petit que les microplastiques)

[Télécharger l'étude de l'ADAC.](#)

Tyre wear particles in the environment (Déc. 2021)








ANNEXES

ACTIVITÉS AUTOUR ET AU-DELÀ DU PNEU





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> <p><i>Tirer parti de notre cœur de métier...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Services de mobilité et digitalisation : une priorité majeure pour l'ensemble des clients Michelin 	POSITION DE LEADER
MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE	COMPOSITES FLEXIBLES DE HAUTE TECHNOLOGIE	<p><i>... pour développer d'autres domaines dans lesquels nous pouvons jouer un rôle important</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> Une base solide permettant de cibler des marchés attractifs et à haut potentiel de synergie 	FORTE CROISSANCE
	Médical	 <p><i>Un pionnier dans le secteur médical, de l'hydrogène et de l'impression 3D métal...</i></p>		CRÉATION DE VALEUR FINANCIÈRE
	Hydrogène	 <p><i>... qui met l'accent sur les considérations ESG et sur la transition vers le zéro CO₂</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Trois écosystèmes prometteurs 	
	Impression 3D métal			




SERVICES & SOLUTIONS : CROÎTRE EN CAPITALISANT SUR UNE FORTE INTIMITÉ CLIENTS ACQUISE DANS LE PNEU, EN EXPLOITANT LES OPPORTUNITÉS CRÉÉES PAR LA DIGITALISATION



Tire as a Service

EFFITIRES™
MICHELIN® TIRE CARE




Gestion de flotte

masternaut
sascar
NexTraq
EFFITRAILER™

WATÈA
by Michelin

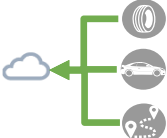
Autres services pour flottes

24h
ONCall
TRUCKFLY
by Michelin

Plateforme digitale de services (DSP)



Activités Data et IoT



Fleet management

Améliorer la productivité de nos clients en rendant leurs opérations plus sûres, plus prévisibles, plus durables

Aider nos clients à trouver des partenaires de confiance pour leurs opérations de maintenance grâce à des outils digitaux simples et efficaces

Permettre à nos clients d'accélérer le développement de leurs activités en s'appuyant sur des données fiables et des recommandations pertinentes

Ventes
2019
0,6 Md€



Ventes
2023
0,7 Md€





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



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

Adhésifs spéciaux
ResiCare

Composés



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

Renforts & Tissus enduits
Bandes transporteuses
Produits & solutions

Polymères de pointe
Fenner PRECISION POLYMERS A Michelin Group Company

Convoyeurs
Advanced Sealing Technologies
FENNER & DUNLOP ENGINEERED CONVEYOR SOLUTIONS



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



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

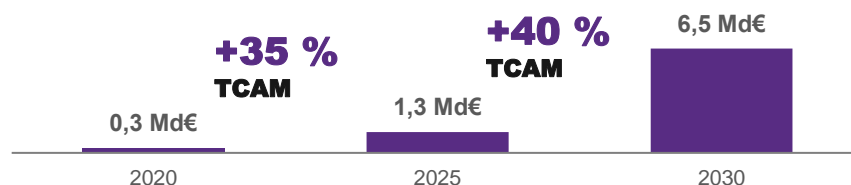
Être un **sous-traitant privilégié** et de confiance

(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

(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

+30 %

TCAM 2020-2030

≈ 10 Mds\$

en 2030

AMBITIONS ⁽³⁾

100 M€

de ventes et atteinte du point mort d'ici 2023

>500 M€

de ventes d'ici 2030

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



4

ANNEXES

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE



CAOUTCHOUC NATUREL : MICHELIN RENFORCE SON ENGAGEMENT POUR UNE FILIÈRE PERFORMANTE ET RESPONSABLE

Face à une filière fragmentée et complexe...

Approvisionnement de Michelin

CHIFFRES CLÉS

- ~**90%** des volumes achetés proviennent de petits producteurs
- > **140** fournisseurs directs
- JUSQU'À 7** intermédiaires entre les fournisseurs directs et les petits producteurs
- ~**2 M** de petits producteurs servent Michelin
- ~**2 HA.** taille moyenne d'une exploitation

... Michelin renforce son engagement pour une chaîne d'approvisionnement durable



Ambition 2025 : accélérer la durabilité de la filière

- Droit foncier : plus de 95 % des approvisionnements identifiés à risque appliquent le principe du consentement libre, informé et préalable.
- Déforestation : plus de 95 % des approvisionnements identifiés à risque appliquent le principe de zéro déforestation.
- Risques sociaux et environnementaux : plus de 70 % des volumes sont évalués.

Etendre l'évaluation des pratiques au sein de la chaîne de valeur...

- Fournisseurs directs *via* Ecovadis : 94 % des volumes évalués à fin 2021, dont 79 % au niveau « confirmé ».
- Fournisseurs indirects *via* RubberWay : 64 % des volumes cartographiés fin 2021, objectif de 80 % en 2022.
- Depuis 2020, renforcement du partenariat avec WWF pour approfondir l'analyse du risque de déforestation.

... pour engager des projets concrets à impact

- **Brésil** – partenariat avec WWF : développer la récolte de caoutchouc pour créer un impact économique positif pour 3 800 familles de l'Etat d'Amazonas tout en préservant la forêt (6,8 M d'hectares gérés).
- **Indonésie** – partenariat avec Porsche : améliorer les compétences de 1 000 petits producteurs identifiés avec RubberWay™.
- **Thaïlande** – au sein de la GPSNR : favoriser la diversification des revenus de petits exploitants agricoles grâce à l'agroforesterie.
- **Afrique** – à travers SIPH : près de 100 000 exploitants formés chaque année aux bonnes pratiques agricoles, à la santé, à la sécurité au travail et aux problématiques environnementales.



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



FIN DE VIE



RECHAPAGE

Économies substantielles de matières premières



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



CAOUTCHOUC NATUREL

RÉSINES / PLASTIFIANTS

TEXTILES

CAOUTCHOUC SYNTHÉTIQUE

CHARGES RENFORÇANTES

MÉTAUX

AUTRES



En 2021, Michelin a équipé la voiture d'endurance Green GT présente aux 24h du Mans, avec un pneu intégrant 46 % de matériaux durables

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

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





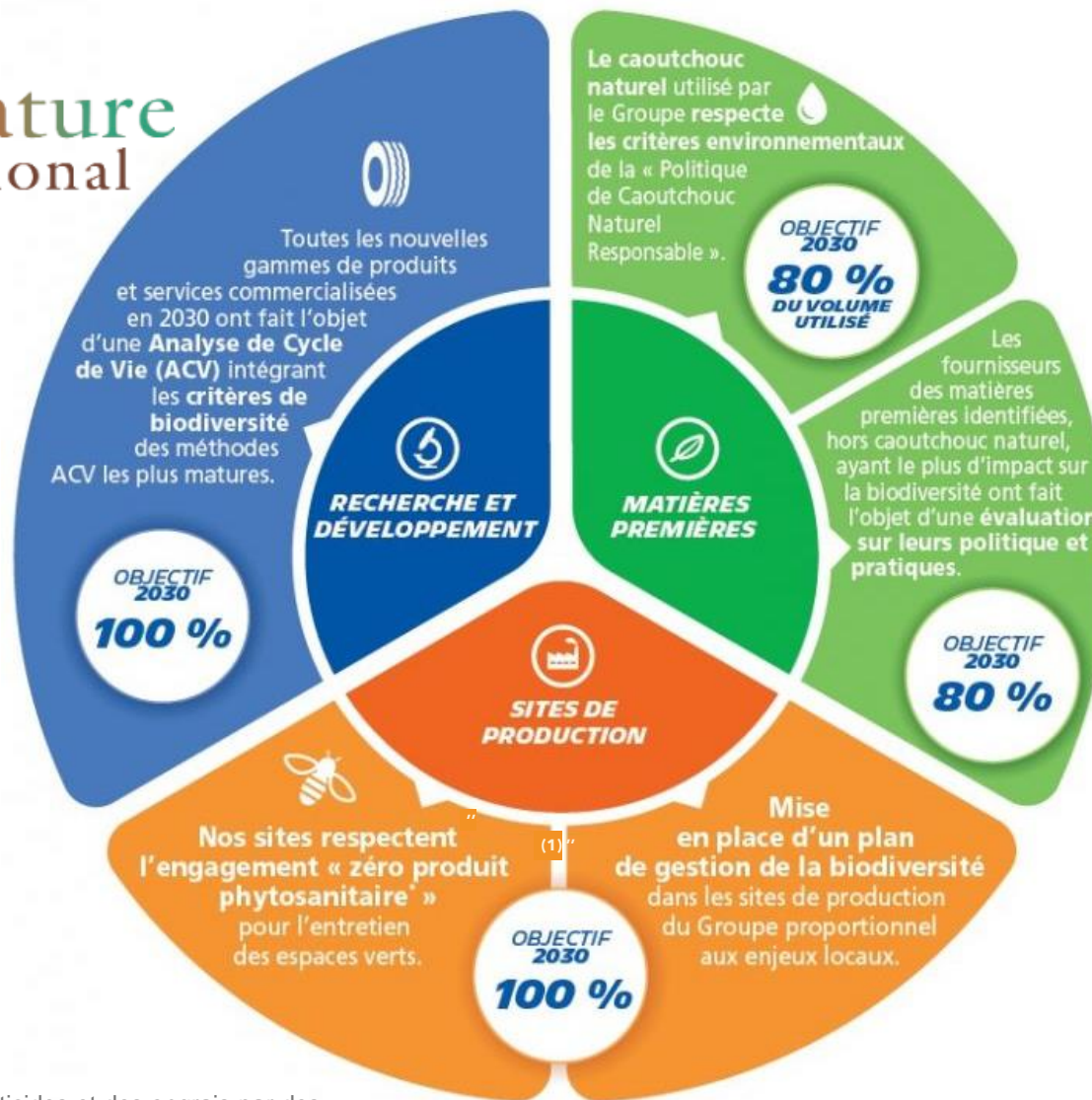
PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT : MICHELIN, UN ACTEUR MAJEUR QUI AGIT POUR LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ



AMBITIONS POUR 2030

BIODIVERSITÉ

act4nature international



(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

2019

-25 % (1)

2021

-29 % (1)

2030

-50 %
d'émissions de CO₂
par rapport à 2010

2050

Neutralité
carbone

Transition vers des
énergies propres



Réduction de la
consommation d'énergie

Moins, mieux et différemment

Scope 3
logistique

2030

-15 %
d'émissions de CO₂
par rapport à 2018

2050

Neutralité
carbone

Scope 3
supply chain

Des fournisseurs aux objectifs de réduction
des émissions ambitieux

2024

70 %

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

2050

Neutralité
carbone

(1) d'émissions de CO₂ par rapport à 2010



Réalisé



Ambition



PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE INDUSTRIELLE: EN 2021, LE NOUVEL INDICATEUR UNE FORTE AVANCÉE VERS NOS OBJECTIFS 2030



OBJECTIFS 2030

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

2021: 92,6

2019 : 100

(1) Définition i-MEP: voir p150 du Document d'enregistrement universel 2020



PRÉLÈVEMENTS D'EAU



2021
vs 2019

-7%

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



Objectif 2030

-33 % ⁽²⁾

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



DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES USINES



-8%

(kg/t)



-25 % ⁽²⁾

(kg/t)



CONSOMMATION DE SOLVANTS ORGANIQUES



-14%

(kg/t)



-50 % ⁽²⁾

(kg/t)



CONSOMMATION D'ÉNERGIE



-0,4%

(GJ/t)



-37 % ⁽³⁾

(GJ/t)



ÉMISSIONS DE CO₂



-8%

(t)



-50 % ⁽³⁾

(t)

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

(3) vs 2010

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





DIVERSITÉ ET INCLUSION : PROGRÈS SUR L'ENSEMBLE DES INDICATEURS EN 2021 DÉMONSTRANT DE L'ENGAGEMENT DU GROUPE

IMDI ⁽²⁾

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.

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.

HANDICAP

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

2021
67/100
+5 pts
vs 2020

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.

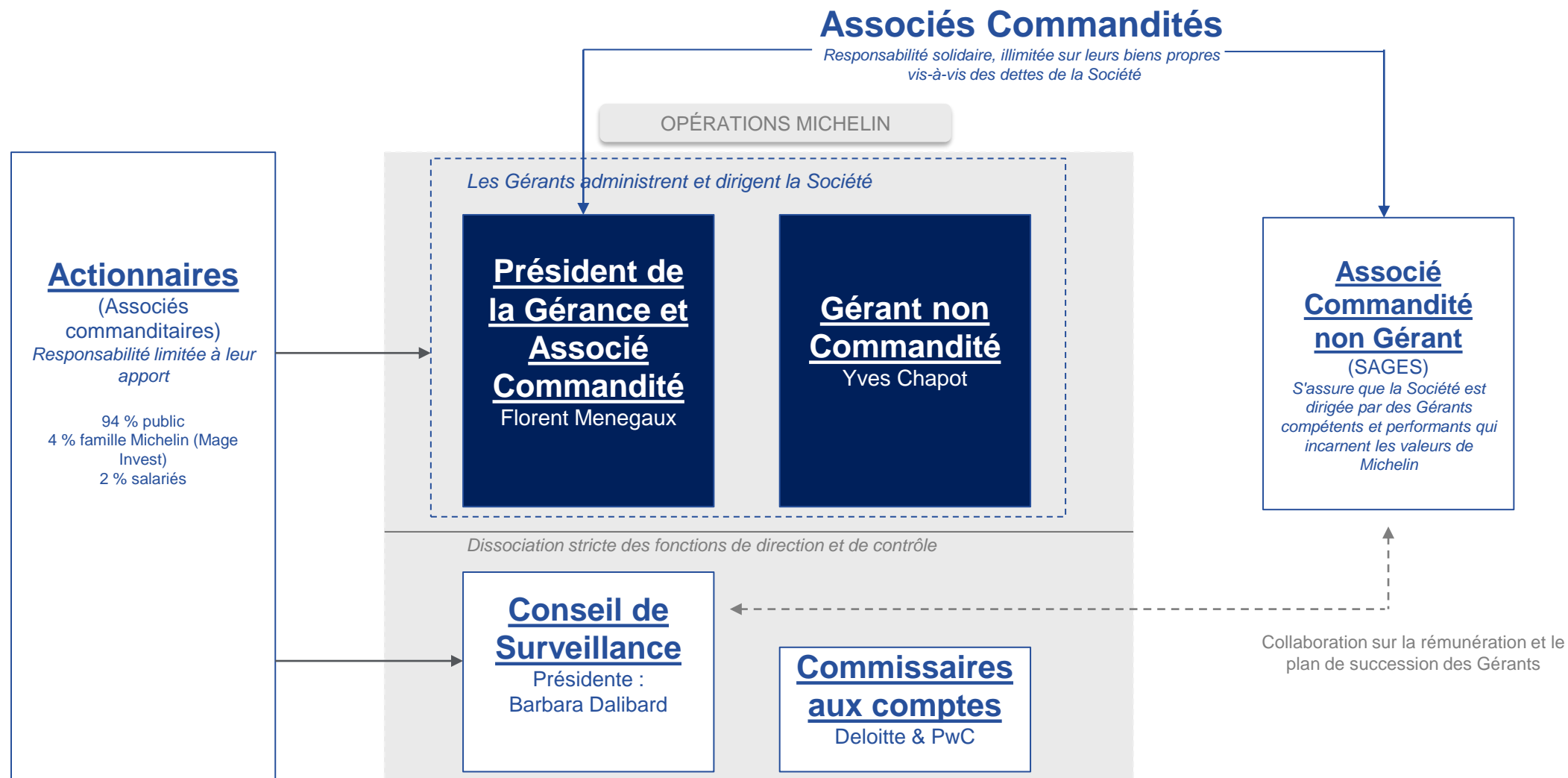
* Diversité & Inclusion

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.

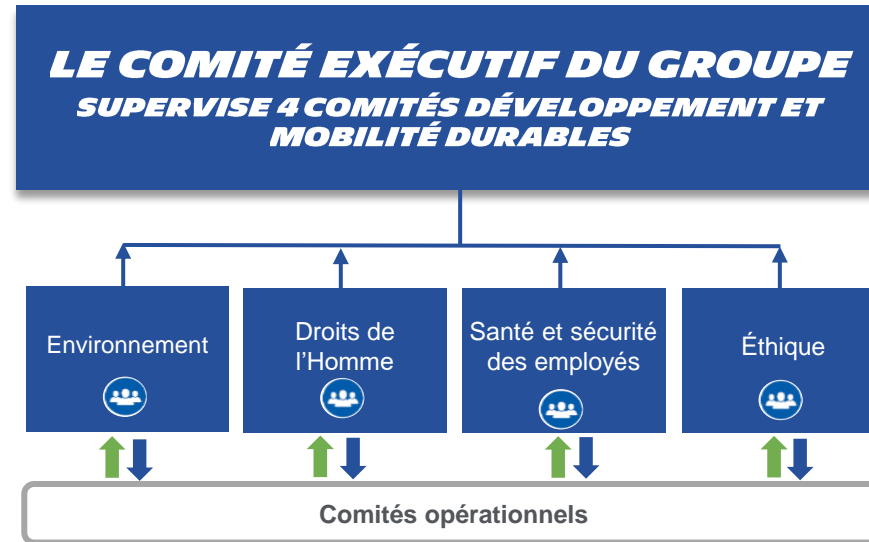


LES PILIERS DE LA GOUVERNANCE MICHELIN: SÉPARATION CLAIRE DES TÂCHES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE





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



CONSEIL DE SURVEILLANCE COMITÉ RSE



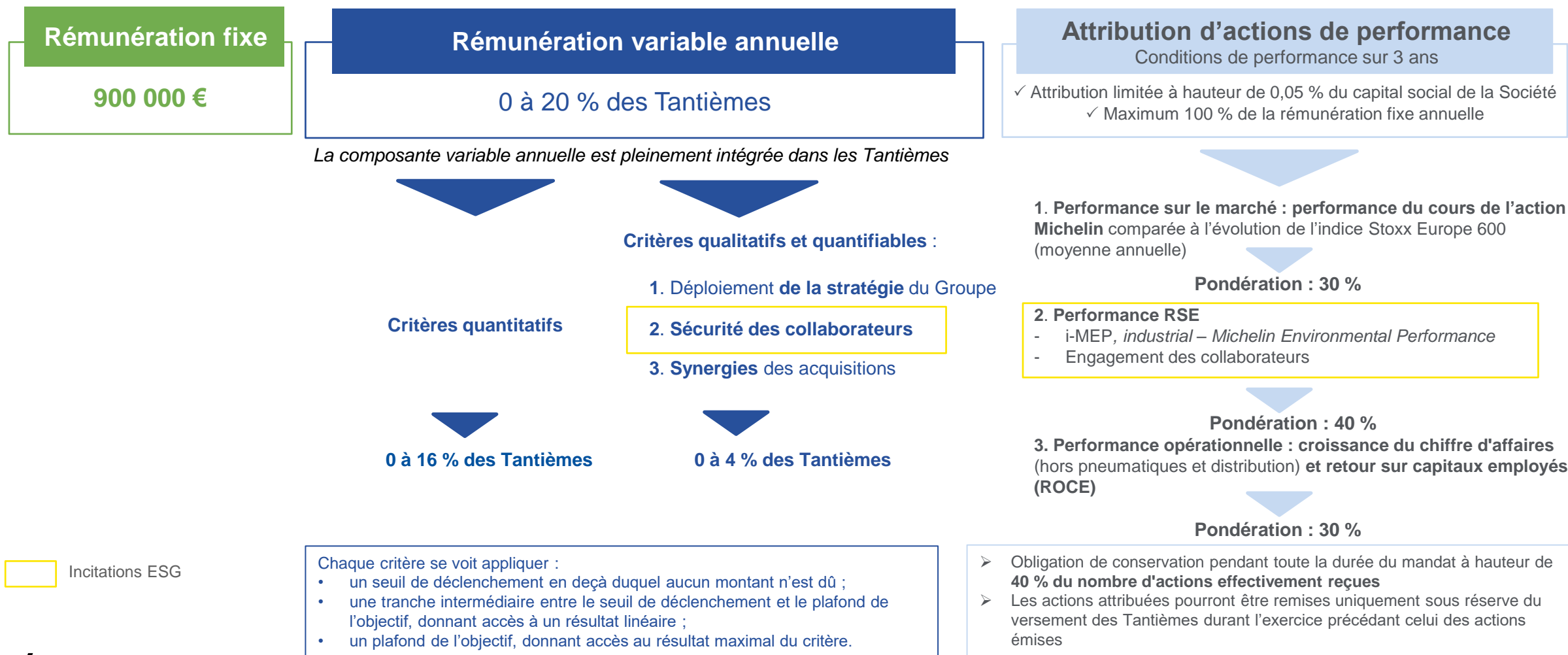
COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

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





4

ANNEXES

AUTRES INDICATEURS FINANCIERS



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

% des ventes (2021)		Année 2021 Variation € vs. devise	<i>Droptthrough*</i> ventes / ROS
USD	36%	+ 3,7%	35% / 45%
EUR	32%	-	-
CNY	6%	- 3,0%	25% / 30%
AUD	3%	- 4,7%	80% / 85%
GBP	3%	- 3,2%	25% / 30%
BRL	3%	+ 9,5%	-30% / -20%
CAD	3%	- 3,0%	25% / 30%
RUB	2%	+ 6,4%	25% / 30%
JPY	1%	+ 6,6%	80% / 85%

% des ventes (2021)		Année 2021 Variation € vs. devise	<i>Droptthrough*</i> ventes / ROS
MXN	1%	- 1,6%	80% / 85%
TRY	0,9%	+28,5%	25% / 30%
THB	0,9%	+ 5,9%	-130% / -100%
CLP	0,8%	-0,8%	80% / 85%
SEK	0,7%	- 3,2%	80% / 85%
TWD	0,6%	-1,6%	80% / 85%
ZAR	0,5%	- 6,4%	80% / 85%
ARS	0,3%	+ 40,9%	80% / 85%
COP	0,2%	+ 5,3%	80% / 85%
Autres	4,5%	-	-

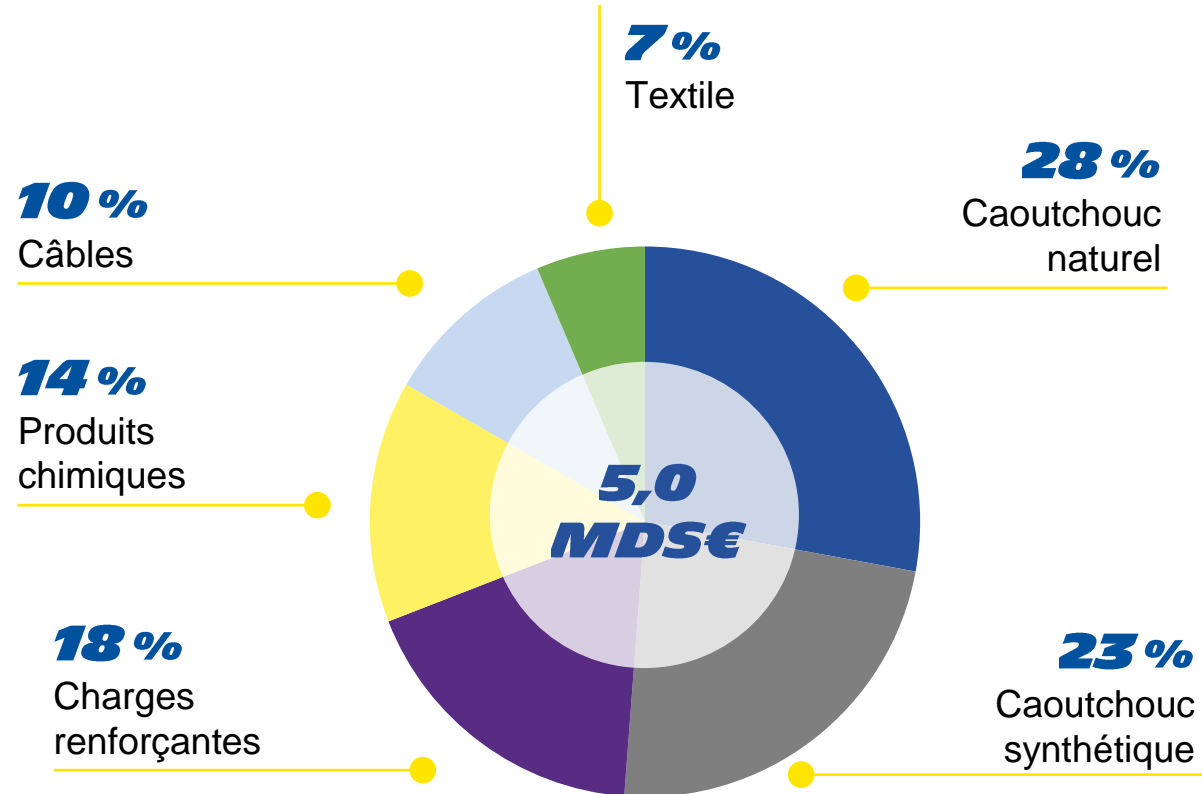
* Droptthrough dépendant de la base d'exportation / fabrication / vente



MATIÈRES PREMIÈRES



COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES SUR L'ANNÉE 2021

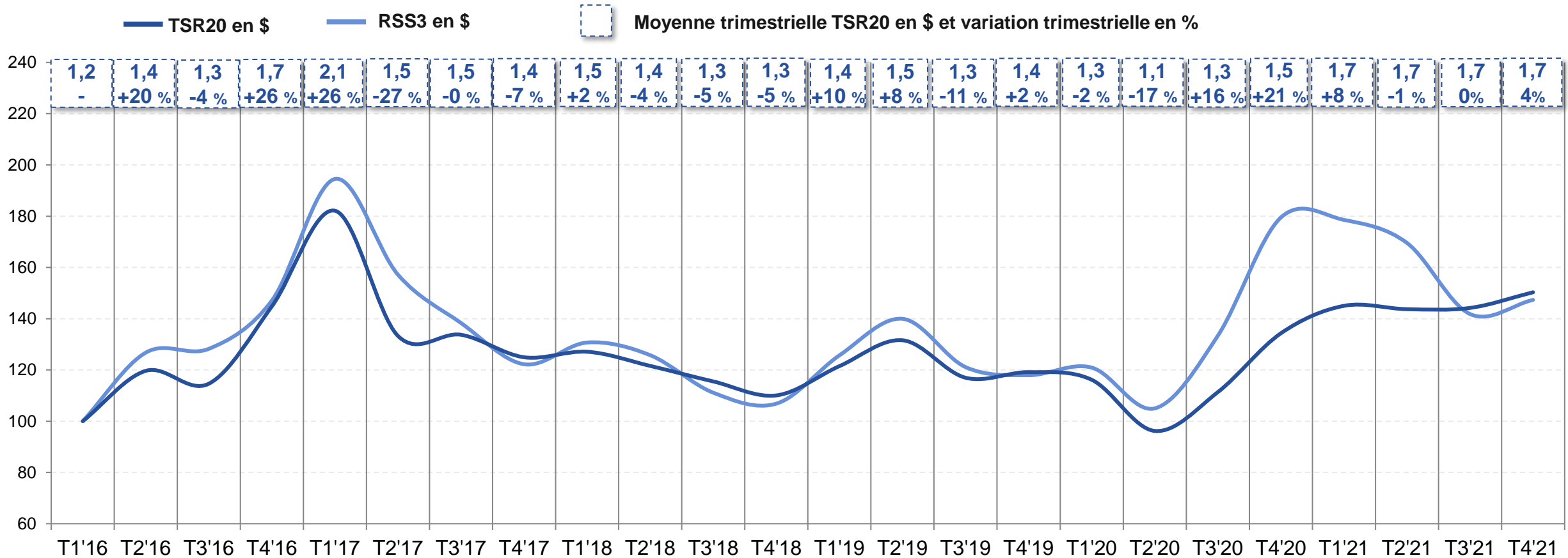




ÉVOLUTION DU PRIX DU CAOUTCHOUC NATUREL



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



Source : SICOM



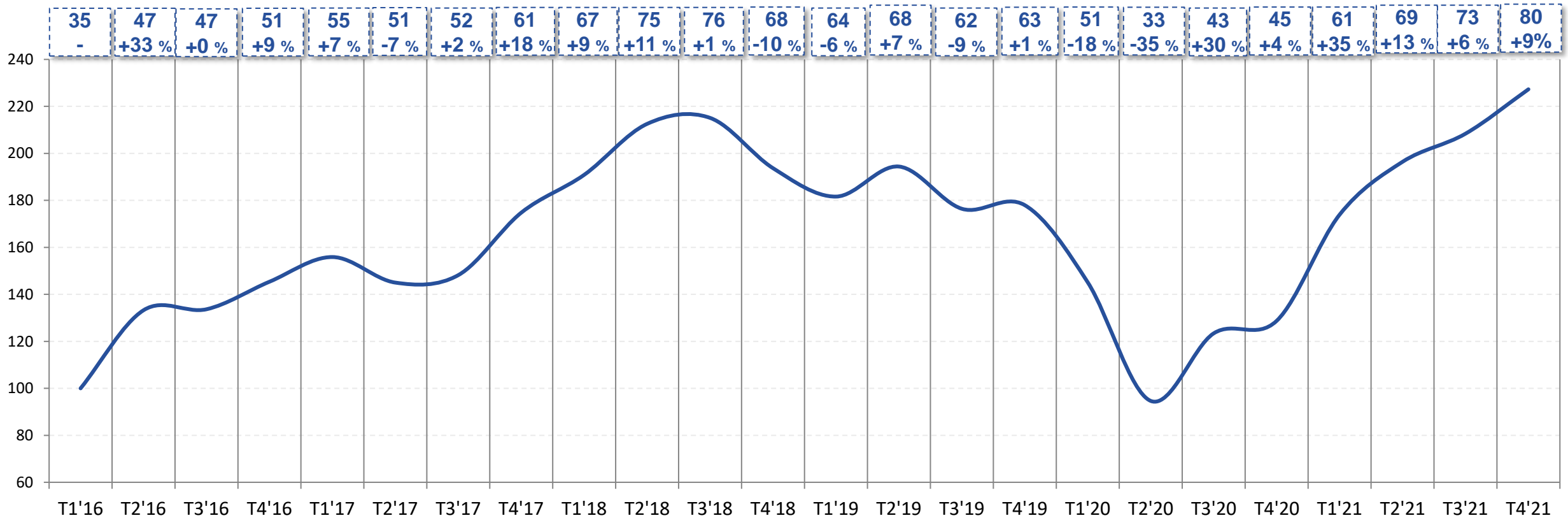


ÉVOLUTION DU PRIX DU BRENT



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

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





ÉVOLUTION DU PRIX DU BUTADIÈNE

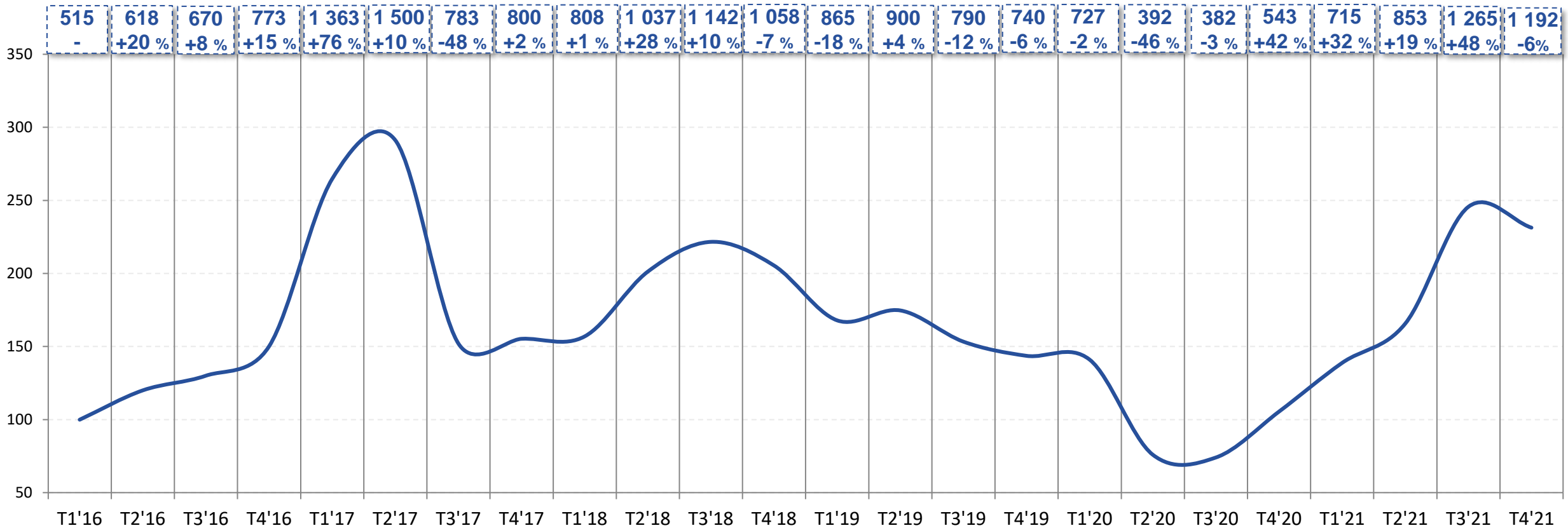


€/t, base 100 au 1^{er} trimestre 2016

— Butadiène Europe en €



Moyenne trimestrielle du Butadiène en € et variation trimestrielle en %





ÉMISSIONS OBLIGATAIRES EN COURS (SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 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	\$ 592,2m	€ 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

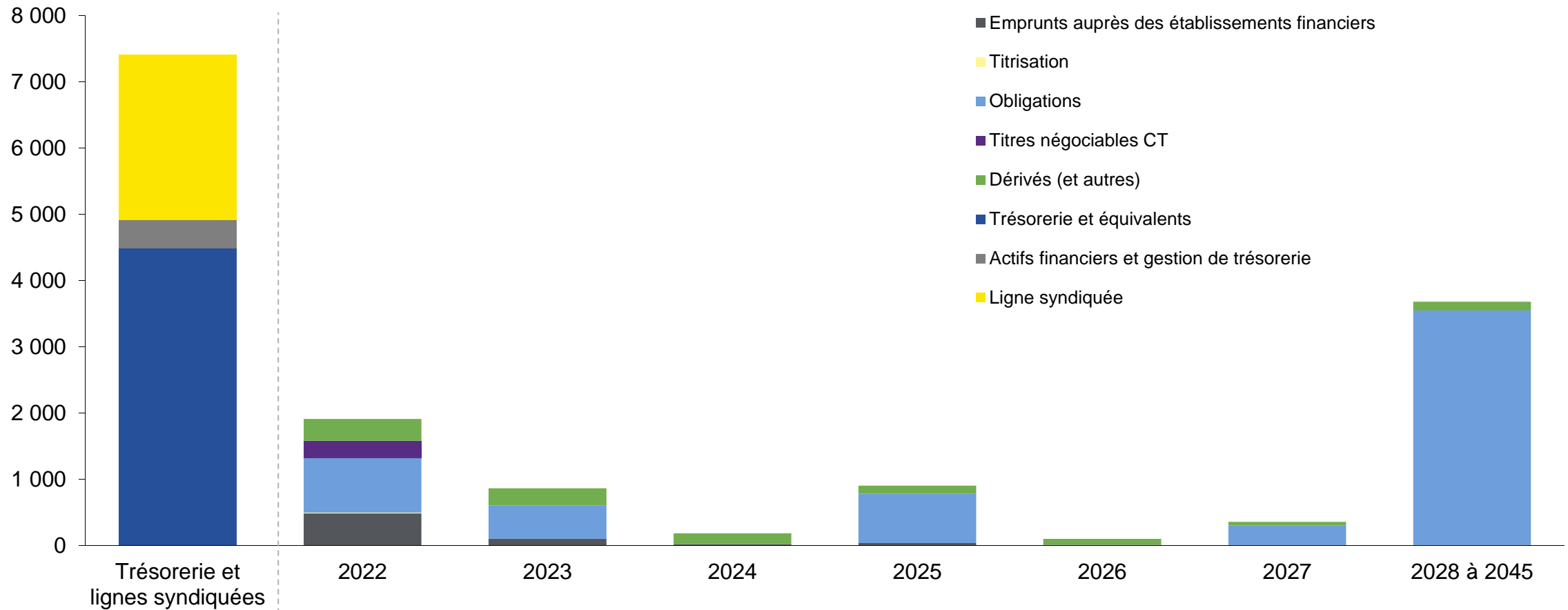


UNE TRÉSORERIE CONFORTABLE, AVEC DES ÉCHÉANCES RÉPARTIES DANS LE TEMPS



Maturité de la dette au 31 décembre 2021

(valeur comptable, en millions €)



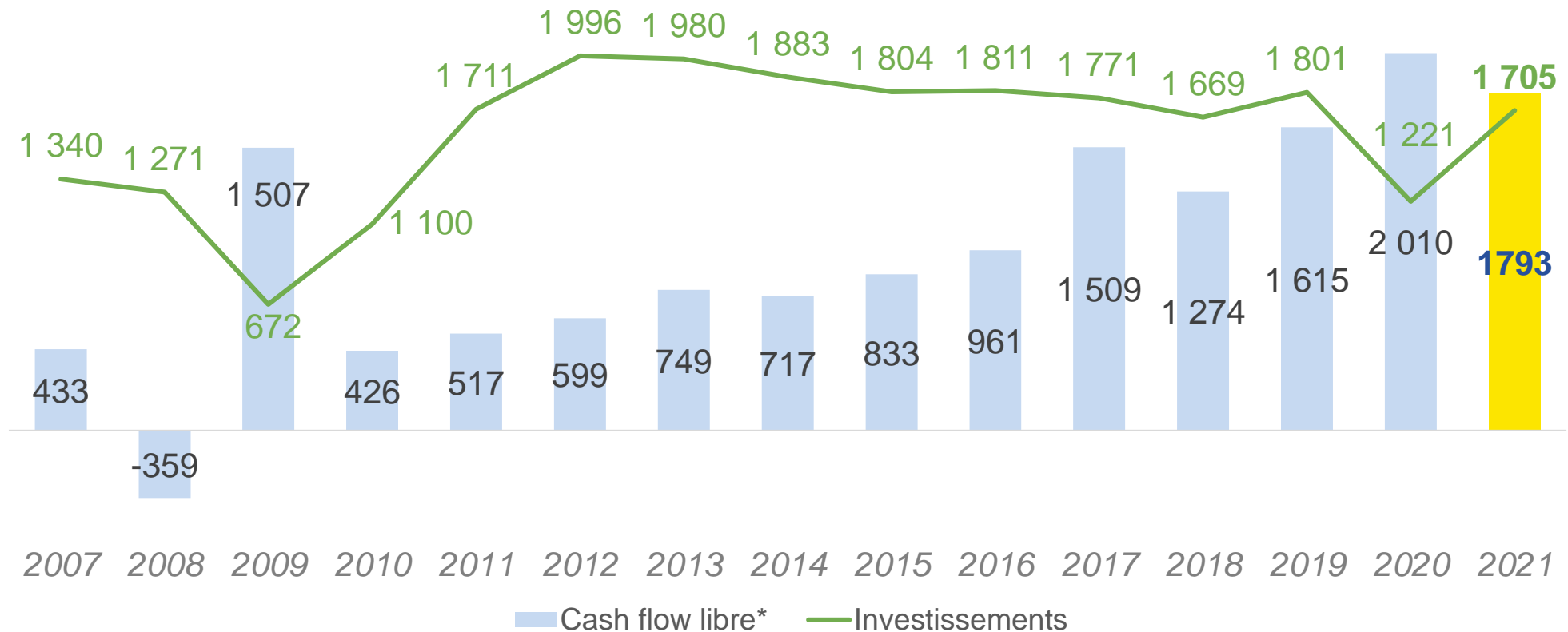


2007 – 2021 : CAPACITÉ DU GROUPE À PROTÉGER ET AMÉLIORER SON CASH FLOW LIBRE*



Cash flow libre* et investissements 2007 - 2021

(en millions €)



* Cash flow libre tel que publié de 2007 à 2010, Cash flow libre structurel à partir de 2011 (voir slide 66 pour la définition du cash flow libre structurel)



UN DIVIDENDE 2021 DE 4,50€, EN HAUSSE DE 22% VS NIVEAU PRE-COVID



TAUX DE DISTRIBUTION RÉCENTS

Dividende
(€ p.a.)

2,50 €

2,85 €

3,25 €

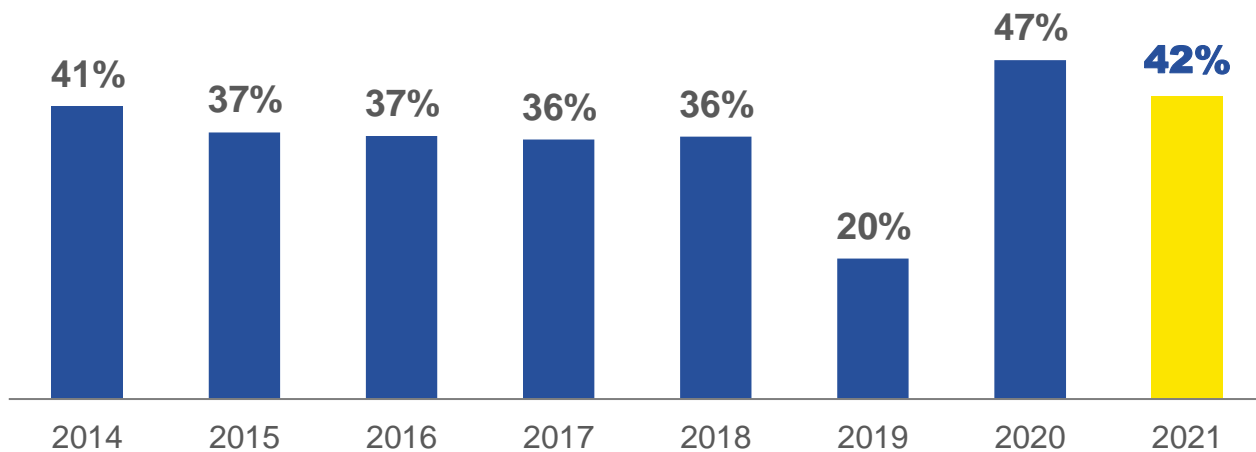
3,55 €

3,70 €

2,00 €

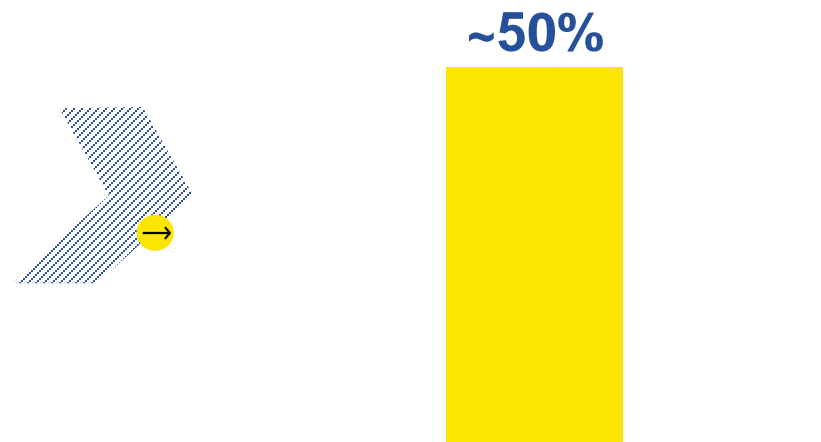
2,30 €

4,50 €*



TAUX DE DISTRIBUTION CIBLE

avant éléments non récurrents



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

(à l'exception du dividende voté en 2020 au titre de l'exercice 2019 du fait de la pandémie)

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

* Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2022



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

Le ratio est calculé de la façon suivante :

- résultat opérationnel des secteurs retraité ⁽¹⁾ net d'impôt - appelé NOPAT pour *Net Operating Profit After Tax*, calculé sur la base d'un taux standard d'imposition de 25 % qui correspond à un taux moyen effectif normal d'imposition du Groupe ;
- divisé par la moyenne des actifs économiques employés ⁽²⁾, c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés incorporels et corporels, des prêts et dépôts, des titres des sociétés mises en équivalence et du besoin en fonds de roulement net.

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.

(1) Il intègre l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence.

(2) Moyenne entre l'ouverture et la clôture de l'exercice.

Cash flow libre (FCF)

+ Acquisitions

= **Cash flow libre avant acquisitions**

+/- Ajustement lié à la variation des cours de matières premières

= **Cash flow libre structurel**



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
Guillaume JULLIENNE
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