

# ÉDITO

**NOUS ALLONS DONNER  
AU GROUPE MICHELIN UNE  
NOUVELLE DIMENSION  
EN TIRANT PLEINEMENT  
PARTI DE NOTRE**

## **CAPACITÉ D'INNOVATION DURABLE,**

**EN PRENANT POSITION  
SUR DE NOUVEAUX  
MARCHÉS D'AVENIR.**

**Michelin a réalisé de très bons résultats** dans des conditions extrêmement difficiles, tout en maintenant la priorité donnée à la protection de ses employés.

Malgré la volatilité des marchés, les perturbations qui ont affecté nos approvisionnements, les pénuries de main-d'œuvre, l'inflation des coûts logistiques, des matières premières et de l'énergie, nous avons renforcé nos positions, amélioré la rentabilité de nos opérations, préservé notre solidité financière.

**Nous misons  
plus que  
jamais sur  
l'intelligence  
collective  
pour trouver  
de meilleures  
façons  
d'avancer.**

Nos ventes s'élevèrent à 23,8 milliards d'euros en croissance de 16 %. Le résultat opérationnel des secteurs a retrouvé son niveau de 2019, soit 12,5 % des ventes. Le résultat net dépasse 1,8 milliard d'euros.

Notre dimension mondiale, la diversité sectorielle de nos activités nous ont permis de tirer parti du redémarrage des économies.

Nos gains de productivité, le pilotage des prix et l'enrichissement du mix produit sont parvenus à compenser environ 1,2 milliard d'euros de coûts supplémentaires.

Je remercie chaleureusement les équipes du Groupe pour ces résultats qui démontrent à nouveau la solidité et la résilience de notre modèle d'affaires. Nous reconnaissons leur engagement dans ce contexte exceptionnel, notamment par une augmentation substantielle des rémunérations variables.

Nous voulons aussi remercier nos actionnaires pour leur soutien en proposant la distribution d'un dividende de 4,50 euros par action contre 2,30 euros en 2020. Ce partage équilibré de la valeur créée entre les employés, les actionnaires et les investissements de croissance



durable de l'entreprise s'inscrit dans notre stratégie Tout durable *Michelin in motion*.

**Présentée en 2021, Michelin in motion repose sur la recherche du meilleur équilibre entre *People, Planet, Profit***, c'est-à-dire entre le développement des personnes, la préservation de la planète et les performances économiques et financières.

La prospérité de demain sera durable ou ne sera pas, j'en suis convaincu. Nous souhaitons ainsi répondre aux exigences légitimes de toutes nos parties prenantes : contribuer à la transition vers une économie plus verte et plus inclusive tout en générant une croissance forte, durable et rentable.

Nous allons donner au Groupe une nouvelle dimension en exprimant pleinement notre capacité d'innovation écologique, nos expertises et nos savoir-faire :

- dans le pneu où le durcissement des normes environnementales et de sécurité routière, l'essor de la mobilité électrique sont autant d'opportunités pour nos technologies ;
- autour du pneu où la mobilité connectée nous permet de développer des services novateurs fondés sur la connaissance des usages et l'analyse des données ;

Notre approche  
Tout durable nous  
positionne favorablement  
pour réussir la transition  
vers une économie plus  
verte et plus inclusive.

**FLORENT MENEGAUX**

- au-delà du pneu dans les matériaux de haute technologie : composites flexibles hautes performances, biosourcés et recyclés, applications médicales, impression 3D métal, systèmes de mobilité hydrogène.
- Nous accélérons l'innovation, en particulier dans les matériaux de haute technologie qui nous offrent des avantages compétitifs et des perspectives de croissance attractives.
- Nous tirons parti de la richesse de nos données pour améliorer nos prises de décisions et offrir de meilleures solutions à nos clients et partenaires.
- Nous réduisons l'empreinte de nos activités et de nos produits sur l'environnement ; nous associons nos fournisseurs et nos clients à cet objectif ; nous investissons dans l'économie circulaire, les solutions zéro émission et renforçons notre impact positif sur la planète.

Dans toutes ces activités, nous poursuivons notre politique d'acquisitions et de partenariats pour faire mieux plus vite en conjuguant les compétences, en exploitant les synergies et les complémentarités.

*People, Planet, Profit* : des objectifs 2023 et 2030 sont fixés pour nos trois piliers et nos ambitions à l'horizon 2050 précisées <sup>(1)</sup>.

Les transformations engagées contribueront à leur atteinte.

- Nous adaptons nos organisations et nos formations pour que chacun se sente apte à jouer un rôle actif dans l'entreprise.
- Nous faisons en sorte que travailler avec Michelin soit toujours plus facile et satisfaisant pour nos clients.
- Nous simplifions tout ce qui peut l'être pour accroître notre agilité, réduire nos coûts et optimiser notre fonctionnement au bénéfice de toutes nos parties prenantes.

Plus que jamais, nous misons sur l'intelligence collective et l'approche en écosystèmes pour trouver de meilleures façons d'avancer.

À l'heure où l'Europe et le monde traversent une crise d'une extrême gravité, le Groupe Michelin est pleinement mobilisé pour accompagner tous ses salariés et pour répondre aux défis qu'elle pose à notre activité mondiale. J'ai pleinement confiance dans la capacité de Michelin à traverser cette nouvelle crise et à réaliser ses ambitions. **Florent Menegaux**

(1) Plus pages 13, 46, 47, 48, 50.