



# 2022

## RÉSULTATS ANNUELS

13 février 2023



**MICHELIN**

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

# Avec des ventes 2022 en hausse de 20,2 %, Michelin réalise son engagement de résultat opérationnel des secteurs qui atteint 3,4 milliards €

Dans un contexte de turbulences sur les marchés et d'inflation élevée, les ventes de Michelin augmentent à 28,6 milliards € et le résultat opérationnel des secteurs s'élève à 3,4 milliards €. Le *Cash Flow* libre a été affecté ponctuellement par l'inflation et le calendrier des transactions en fin d'année.

Sur la période 2019-2022, le Groupe a démontré la résilience de son modèle d'affaires.

- Portées par une politique de prix rigoureuse et la croissance rapide des activités Hors-Pneu, les ventes ont augmenté de 20,2 % à 28,6 milliards €
  - Marchés Pneu en 2022 en légère hausse, tirés par la Première monte (sur une base de comparaison faible) et la demande soutenue des segments Poids lourd et Mines
  - Volume des ventes Pneu en recul, notamment en raison du conflit en Ukraine et de la crise sanitaire en Chine, reflétant également la priorité du Groupe donnée à la protection des marges
  - Effet Prix-mix positif de 13,7 % traduisant la volonté du Groupe de compenser tous les facteurs d'inflation
  - Ventes Hors-Pneu en hausse de 22 % à taux de change constants, confirmant leur forte dynamique
  - Effet de change positif de 6,2 % principalement lié au dollar américain
- Le résultat opérationnel des secteurs atteint 3,4 milliards €, soit 11,9 % des ventes, grâce à une gestion volontariste des prix
  - Pilotage des prix pour préserver la marge unitaire, compensant une hausse record des coûts de 2,7 milliards €
  - Marge opérationnelle intégrant un effet dilutif de 1,2 point dû aux augmentations de prix
  - Progrès de résultat opérationnel dans chaque segment de reporting, marge des Spécialités (SR3) de 16,2 % au second semestre 2022
- Le *cash-flow* libre avant acquisitions publié est de - 104 millions €. Le *cash flow* libre structurel <sup>(1)</sup> atteint 378 millions €
  - Impact ponctuel de l'inflation sur le besoin en fonds de roulement, qui a généré une baisse de ~500 millions € sur le *cash flow* libre structurel <sup>(1)</sup>
  - T4 2022 pénalisé de ~300 millions € par une baisse des achats et des ventes de décembre supérieures aux prévisions : montant décalé au T1 2023
- La performance globale du Groupe a progressé en ligne avec les objectifs de la stratégie *Michelin in Motion* définis pour ses trois piliers « People, Profit, Planet »
- Le résultat net de l'exercice s'élève à 2,0 milliards €. Un dividende de 1,25 € par action sera proposé à l'Assemblée générale de mai 2023
- *Guidance* 2023 : résultat opérationnel des secteurs > 3.2 milliards € à taux de change constant et *cash flow* libre avant acquisitions > 1,6 milliard €.

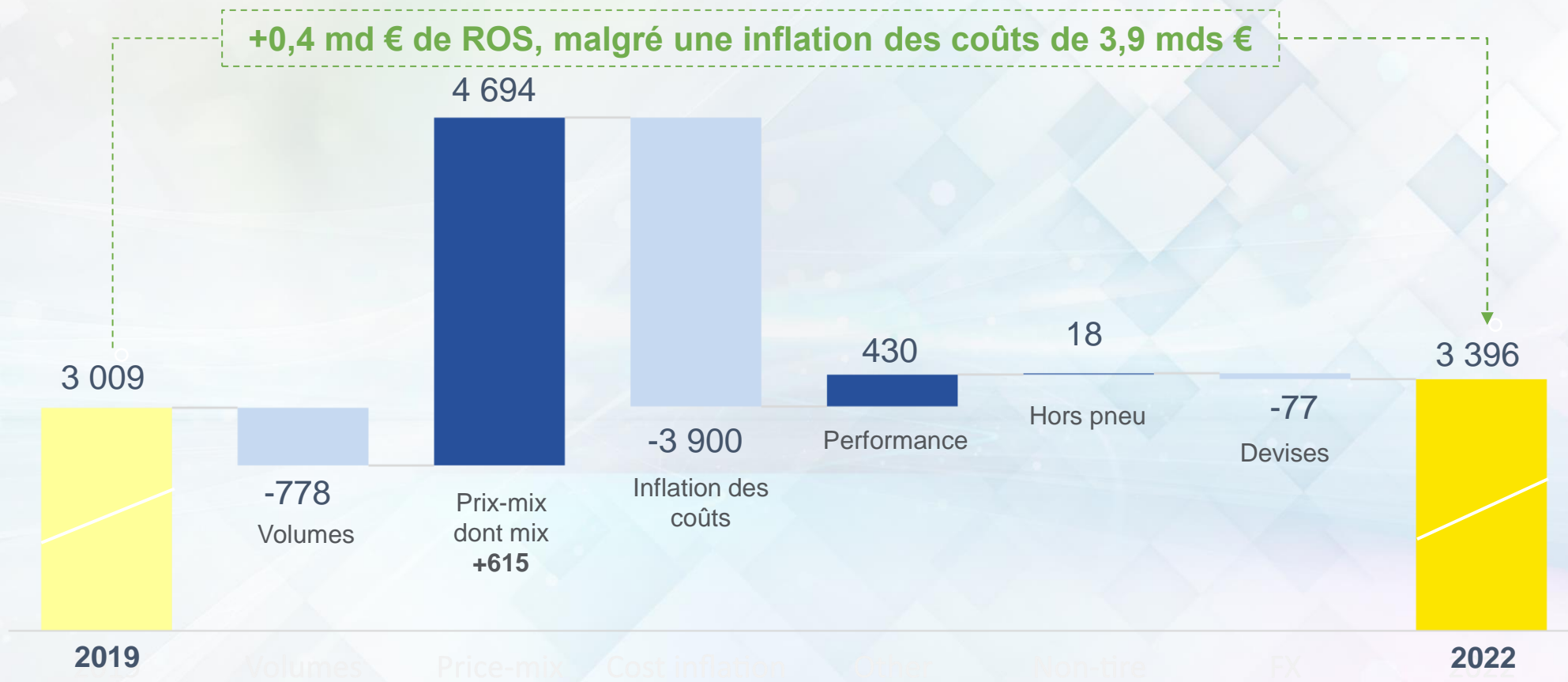


<sup>(1)</sup> Définition : see slide 61

# Entre 2019 et 2022, la marge du Groupe a progressé dans un contexte de très forte turbulence des marchés et d'inflation sans précédent

## ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS, 2019 – 2022

(en millions €)





# Une performance globale robuste en 2022



## PEOPLE

**29,4%**

des managers sont des femmes

**+0,5 PT** vs 2021

**83%**

Taux d'engagement des employés

**+3 PTS** vs 2021

**1,07**

TCIR <sup>(1)</sup>

**-0,22 PT** vs 2021



## PROFIT

**3 396 M€**

Résultat opérationnel des secteurs

**11,9%** des Ventes

**10,8%**

ROCE <sup>(2)</sup>

**+0,5 PT** vs 2021

**-104 M€**

Cash flow libre avant acquisitions <sup>(2)</sup>

**-1,6 MD €** vs 2021



## PLANET

**2,3MT**

CO<sub>2</sub> émis scopes 1 et 2

**-17%** vs 2021

**88,8 I-MEP**

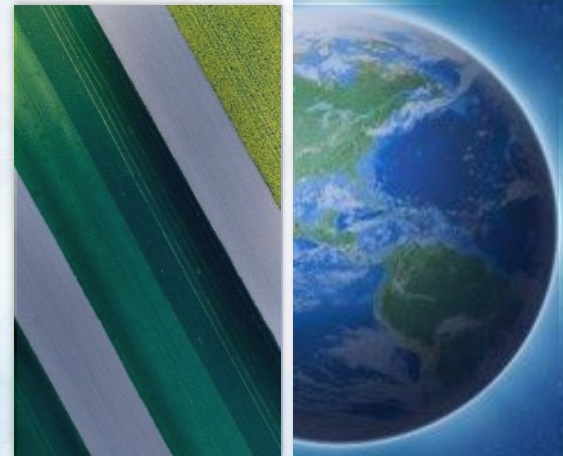
Performance environnementale industrielle <sup>(3)</sup>

Progrès de **3,8 PTS** vs 2021

**30%**

Taux de matériaux durables moyen dans les pneus

**+1 PT** vs 2021



(1) Total Case of Incident Rate

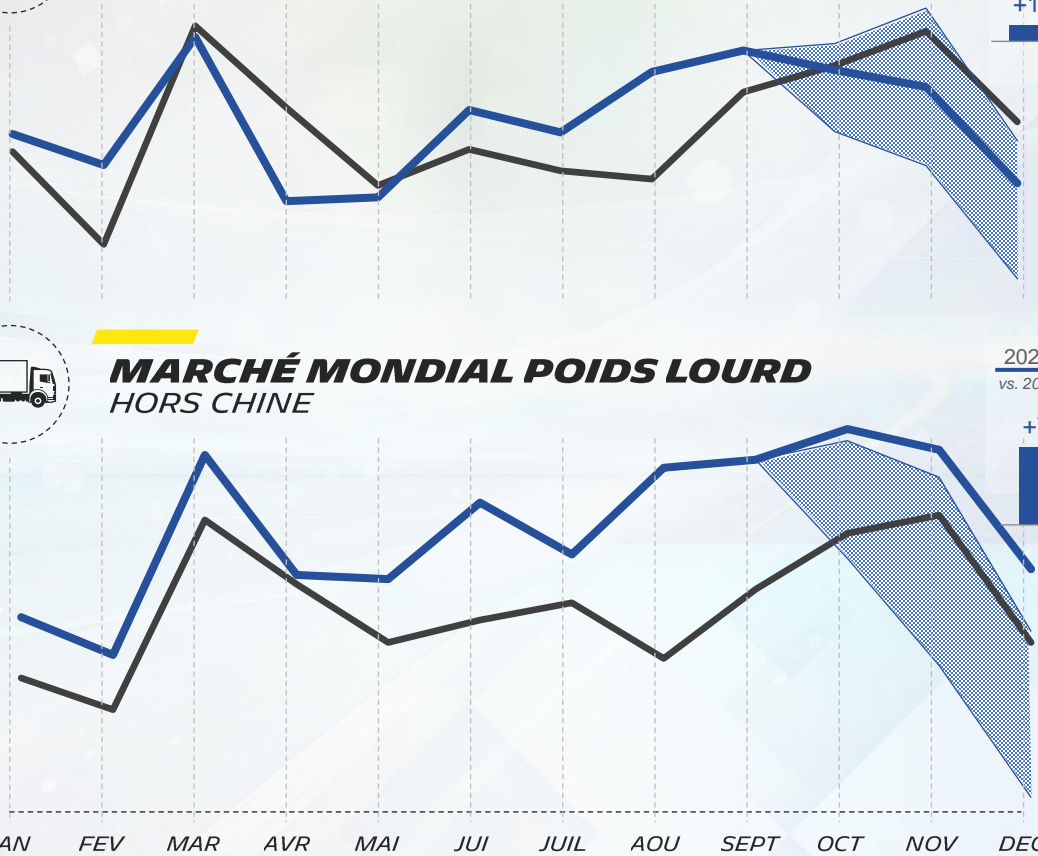
(2) Définition : voir diapositive 61

(3) L'indicateur de performance environnementale industrielle-Michelin (i-MEP) est utilisé pour suivre les impacts environnementaux des opérations de fabrication du Groupe (voir diapositive 55 et p.151 du Document de référence universel 2021).

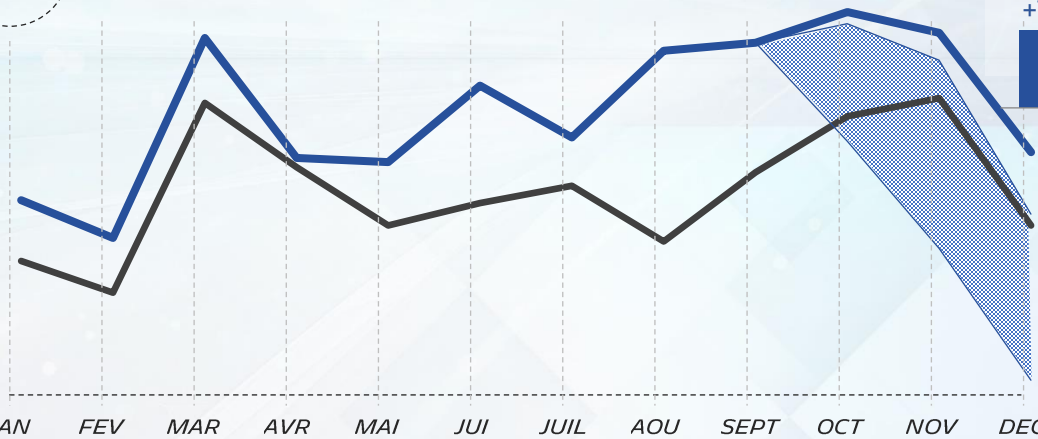
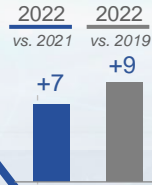
# Les marchés *sell-in* en Tourisme/camionnette et Spécialités sont conformes aux attentes au 4<sup>ème</sup> trimestre, le Poids lourd hors Chine fait mieux que prévu



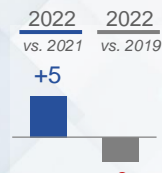
## MARCHÉ MONDIAL TOURISME/ CAMIONNETTE



## MARCHÉ MONDIAL POIDS LOURD HORS CHINE



## SPÉCIALITÉS



Minier



Agriculture



Construction



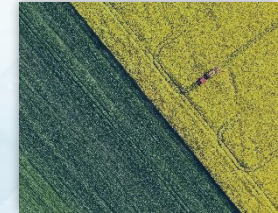
Manutention



Avion



Deux-roues



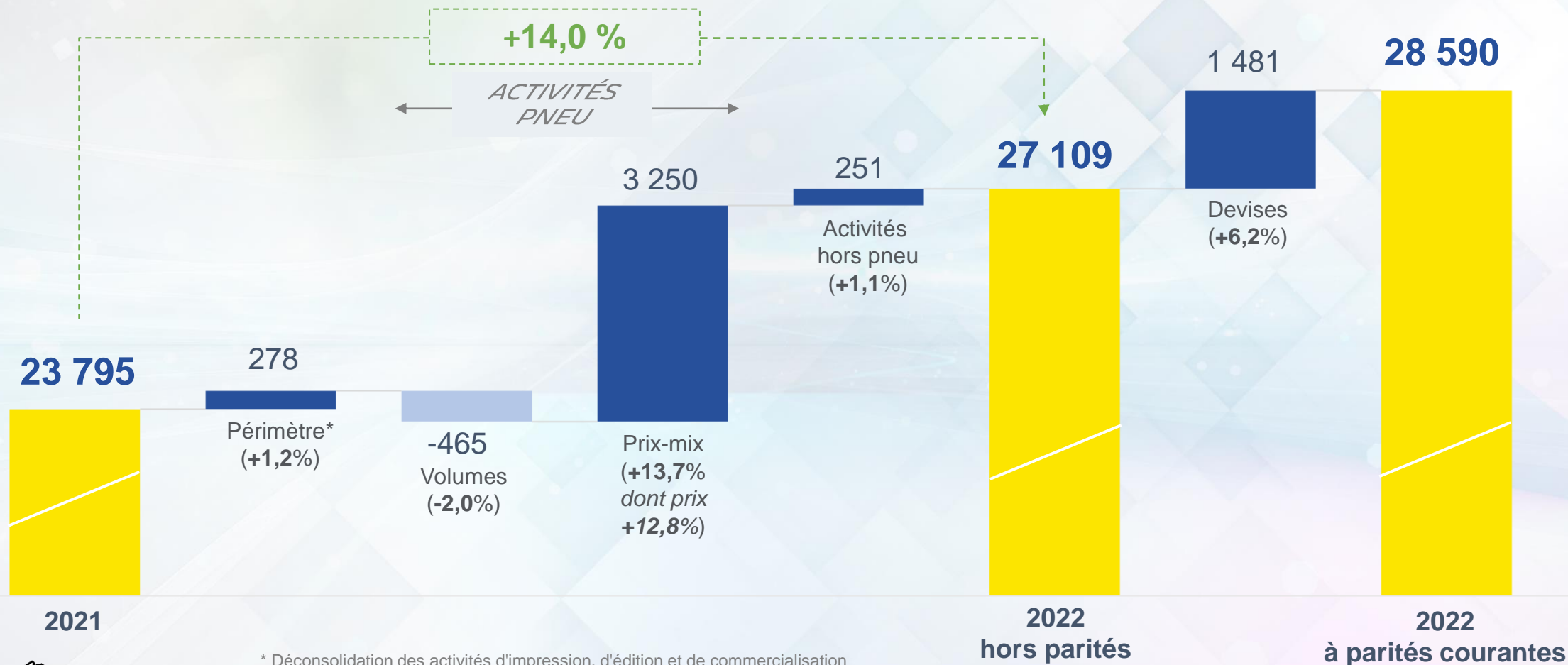
2022 — Projection T4 2022 publiée avec les ventes du T3  
2021 —



Les ventes du Groupe progressent de 20,2 % sur l'année, soutenues par une gestion rigoureuse des prix  
 Les ventes Hors pneu sont en hausse de 22 %, soit +251 millions d'€

### VARIATION ANNUELLE DES VENTES

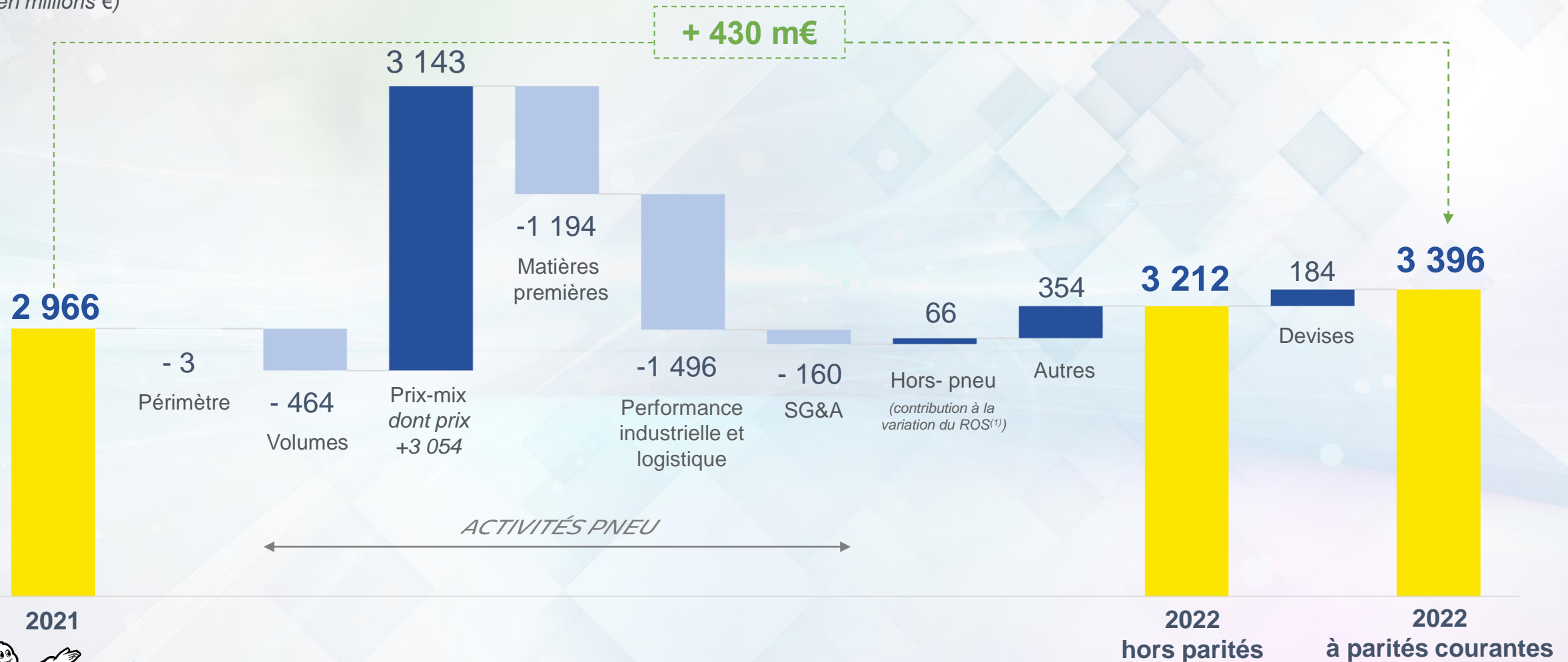
(en millions € et en % vs 2021)



\* Déconsolidation des activités d'impression, d'édition et de commercialisation associées aux Cartes & Guides de France (Editions Michelin) le 1er février 2021, et de Solesis le 28 mai 2021 ; consolidation de TechnoBalt le 1er mai 2021 et d'Allo pneus.com le 30 décembre 2021..

# Progression du résultat opérationnel des secteurs soutenue par un pilotage rigoureux des prix, compensant une inflation des coûts de 2,7 mds €

## VARIATION ANNUELLE DU ROS <sup>(1)</sup> (en millions €)



(1) Résultat opérationnel des secteurs

2022 hors parités à parités courantes  
Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

# Croissance des ventes et du ROS<sup>(1)</sup> de l'ensemble des secteurs

## Fort rattrapage des activités de Spécialités

### VENTES ET ROS<sup>(1)</sup> PAR SEGMENT DE REPORTING

(en millions €)

			2022	2021	CHANGE
<b>SR1</b>		<b>VENTES</b>	14 138	11 998	+17,8 %
		<b>RÉSULTAT OPERATIONNEL*</b> Marge opérationnelle*	1 711 12,1 %	1 643 13,7 %	+4,1 % -1,6 pt
<b>SR2</b>	 	<b>VENTES</b>	7 462	6 233	+19,7 %
		<b>RÉSULTAT OPERATIONNEL*</b> Marge opérationnelle*	641 8,6 %	599 9,6 %	+7,0 % -1,0 pt
<b>SR3</b>	   	<b>VENTES</b>	6 990	5 564	+25,6 %
		<b>RÉSULTAT OPERATIONNEL*</b> Marge opérationnelle*	1 044 14,9 %	724 13,0 %	+44,2 % +1,9 pt

\* Des secteurs

La gestion rigoureuse des prix a compensé l'inflation des facteurs de coûts (matières premières, transport et énergie), mais a un effet dilutif de 1,2 point sur le taux de marge opérationnelle\*:

- **SR1**: croissance des ventes et du ROS tirée par la gestion dynamique des prix et la poursuite de l'enrichissement du mix, aussi bien à l'OE qu'au RT. Les pneus de 18''+ représentent 56 % des ventes à la marque MICHELIN, en hausse de 5 points par rapport à 2021.
- **SR2**: hausse des ventes et du ROS sous l'effet d'une forte demande en Europe et en Amérique du Nord, et d'une gestion stricte des prix qui compense les facteurs d'inflation. Focalisation sur les segments de marché les plus créateurs de valeur et croissance des ventes de services aux flottes.
- **SR3**: forte croissance des ventes et du ROS alimentée par l'ajustement des prix indexés au 1<sup>er</sup> juillet 2022, avec une marge opérationnelle de 16,2 % au 2<sup>ème</sup> semestre. L'activité Mines a délivré les résultats attendus. Les activités Hors-la-route (agriculture, construction, ...) accentuent le ciblage des segments les plus créateurs de valeur.



(1) Résultat opérationnel des secteurs

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023



**EBITDA en hausse à 5,3 Mds €, soit 18,4 % des ventes.  
Le *cash flow* libre est pénalisé par l'effet de l'inflation dans le besoin en fonds de roulement**

### **CASH FLOW LIBRE <sup>(1)</sup>**

(en millions €)

<b>EBITDA des secteurs</b>	<b>5 262</b>
Variation du BFR	-2 077
<i>dont stocks</i>	-1 055
<i>dont créances clients</i>	-746
Impôts et intérêts payés	-1 020
Dépenses d'investissement	-2 008
Éléments non récurrents	-234
Autres	-27
<b>Cash flow libre hors M&amp;A</b>	<b>-104</b>
M&A	-76
<b>Cash flow libre</b>	<b>-180</b>

### **FAITS MARQUANTS**

#### **EBITDA**

- Hausse de 562 m€ vs 2021, dont 430 m€ d'augmentation du résultat opérationnel des secteurs, malgré 132 m€ d'amortissement supplémentaire au cours de l'année

#### **BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT**

- Effet défavorable d'environ 1 Md€ lié à l'inflation, dont environ 0,5 Md€ dus à l'inflation des matières premières
- Stocks en volumes en-dessous de l'attendu

#### **INVESTISSEMENTS**

- À l'attendu, y compris rattrapage d'une partie des investissements qui n'ont pas pu être réalisés en 2020 & 2021

#### **CASH FLOW LIBRE**

- **Cash flow libre structurel = 378 m€ <sup>(2)</sup>** vs guidance révisée à c.700 m€
- c.300 m€ d'encaissements nets reportés du T4 2022 au T1 2023 du fait de la saisonnalité des ventes et des achats au 4<sup>ème</sup> trimestre.

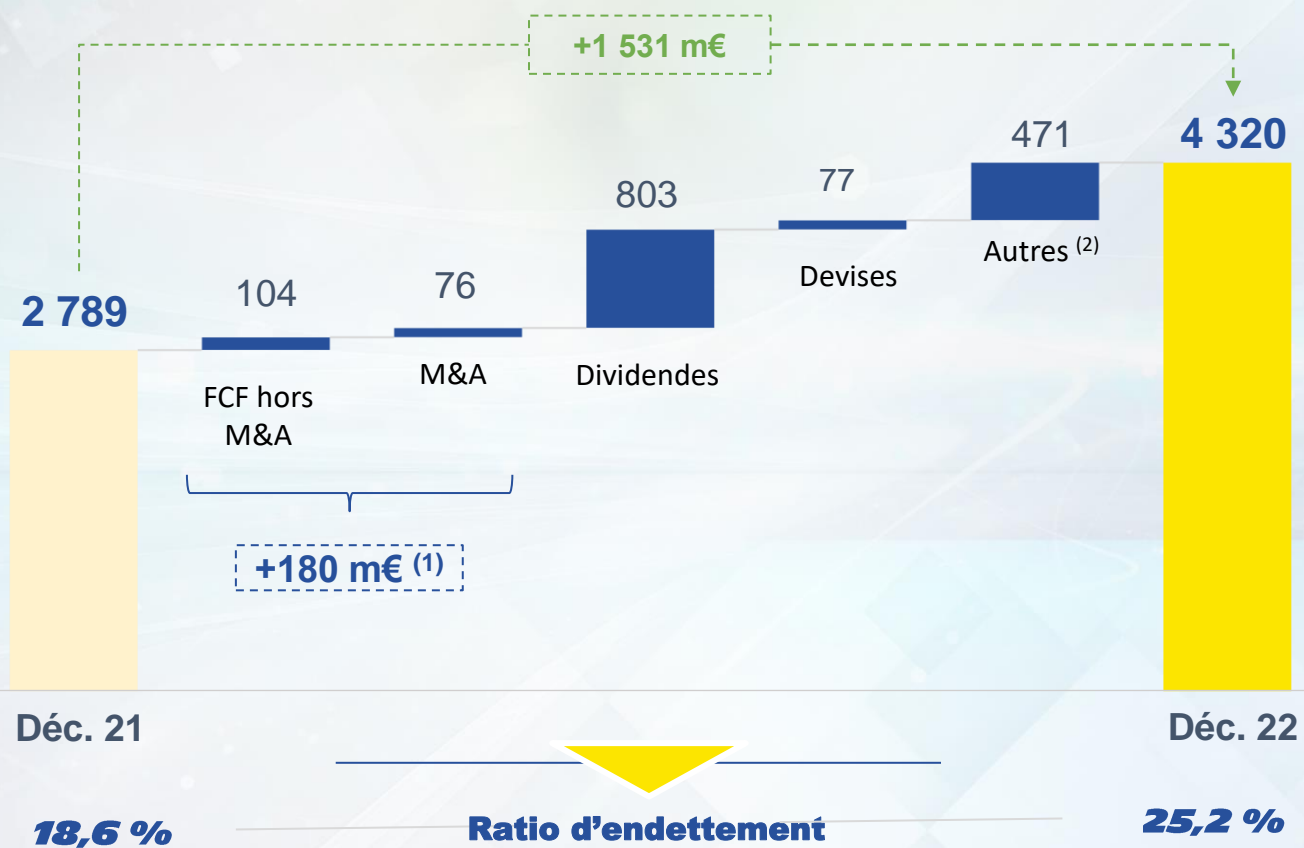


(1) Définition slide 61 (2) +482 m€ d'ajustement vs *cash flow* libre hors M&A lié à l'impact sur le BFR de la hausse du coût des matières premières sur l'année, définition slide 61

# Une situation financière solide, avec un ratio d'endettement de 25,2 % à fin 2022

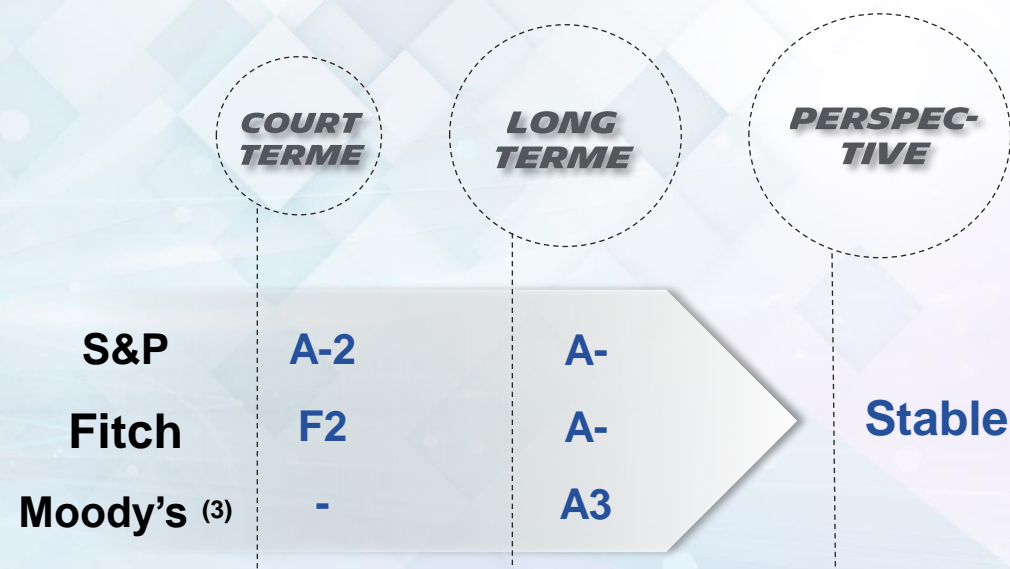
## DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)



## NOTATIONS FINANCIÈRES AU 31 DÉC 2022

Compagnie Générale des Établissements Michelin



(3) Moody's n'est pas sollicité depuis Juillet 2020.



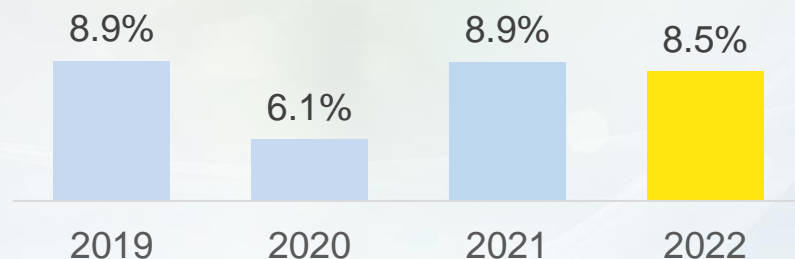
(1) Cash flow libre (définition slide 61)

(2) Y compris nouveaux contrats de location et rachats d'action

# ROCE en hausse à 10,8 %. La progression de la rotation de l'actif compense l'effet dilutif de l'inflation sur le taux de marge opérationnelle après impôts

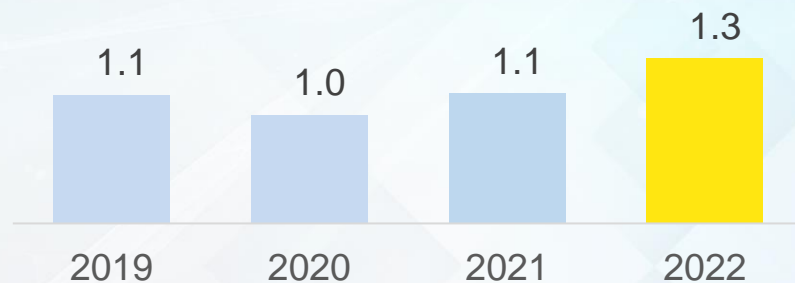
## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS IMPÔTS

(en % des ventes)



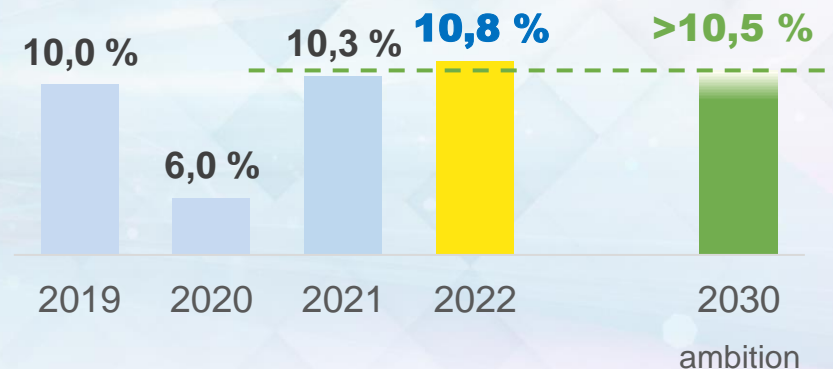
## ROTATION DE L'ACTIF

(= Ventes / Capitaux employés)



## RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS – ROCE

(ROCE = RO après impôts % x rotation de l'actif)





# Dividende par action proposé de 1,25€, traduisant un rendement <sup>(1)</sup> de 4,8%

## DONNÉES PAR ACTION<sup>(2)</sup>

(en €)

	2022	2021	2020	2019	2018
<b>DIVIDENDE</b>	1,25	1,13	0,58	0,50	0,93
<b>RÉSULTAT NET</b> <i>DE BASE</i>	2,81	2,58	0,88	2,42	2,33
<b>TAUX DE DISTRIBUTION</b> <sup>(3)</sup>	44%	44 %	65 %	21 %	40 %
<b>COURS DE L'ACTION</b> <i>DEC 31</i>	25,99	36,04	26,24	27,01	21,68
<b>TAUX DE RENDEMENT</b> <sup>(1)</sup>	4,8%	3,1 %	2,2 %	1,8 %	4,3 %

## FAITS MARQUANTS

### PROPOSITION DE DIVIDENDE

- Augmentation du dividende proposé de 11%
- Progression du taux de distribution de 43,5% à 44,4%

### POLITIQUE DE DISTRIBUTION

- Relèvement progressif du taux de distribution vers 50% en 2030

### POLITIQUE DE RACHAT D' ACTIONS

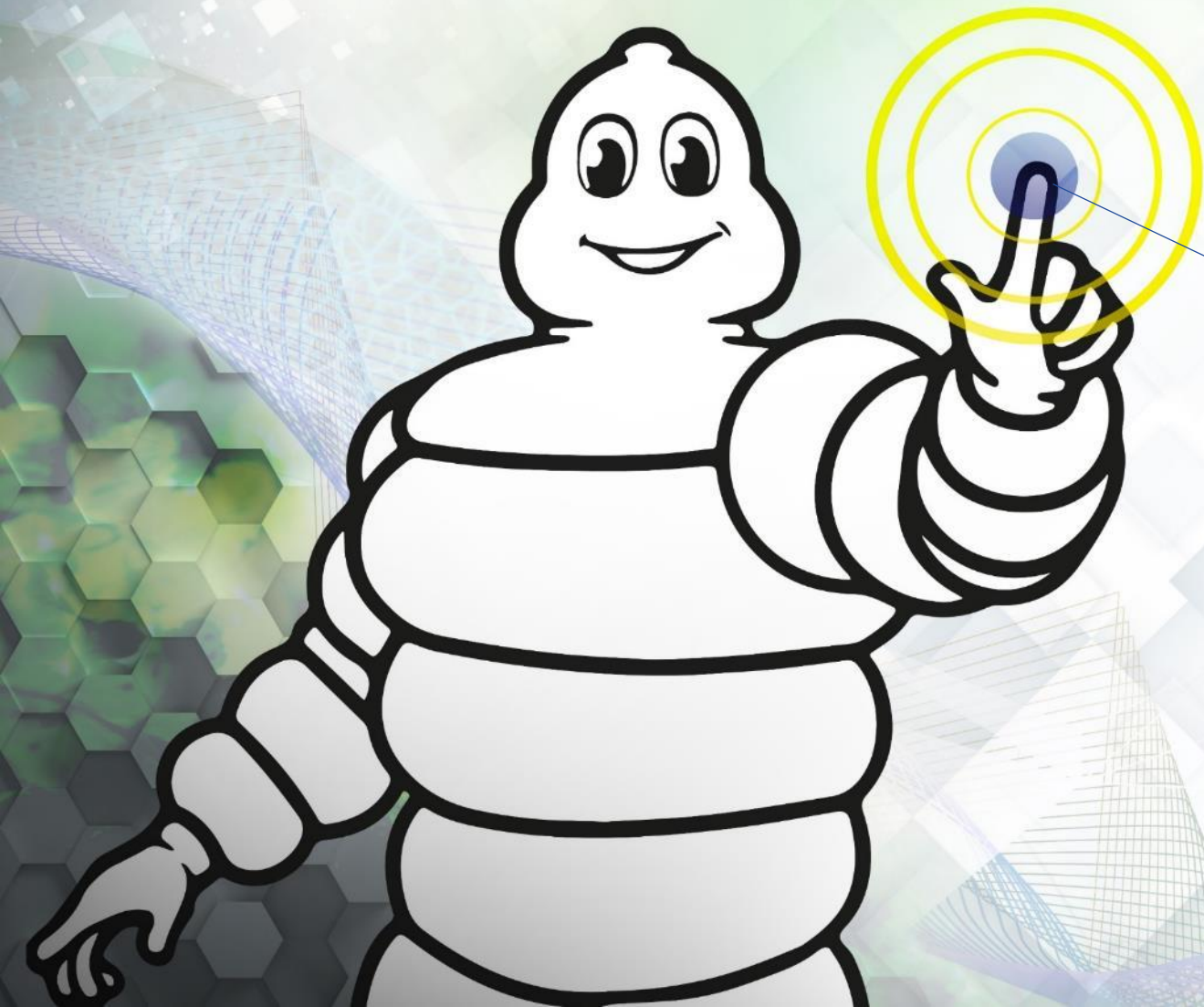
- Programmes anti-dilutifs annuels, pour compenser l'effet des plans d'actions de performance des employés
- Un programme supplémentaire pourrait être envisagé de façon opportuniste

(1) Dividende / Cours de l'action ; sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2022

(2) Les données antérieures à 2022 ont été retraitées à la suite de la division par 4 du nominal de l'action réalisée le 16 juin 2022

(3) Dividende / Résultat net

***GUIDANCE 2023***





# Scénario de marchés 2023 : demande globalement stable par rapport à 2022

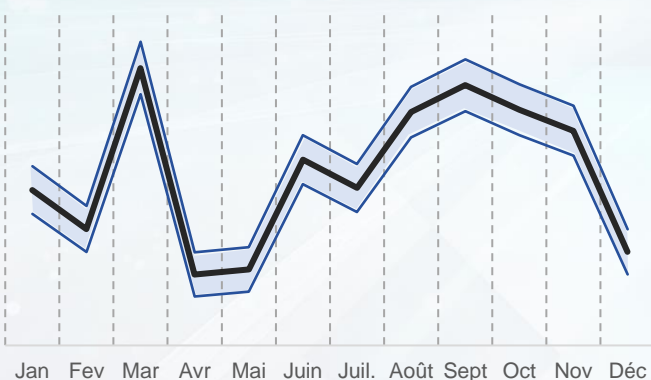


## TOURISME/CAMIONNETTE

**-2 %/+2 %**

**OE** : légère croissance tirée par l'Amérique du Nord ; la Chine et l'Europe sont attendues stables

**RT** : légère inflexion de la demande mondiale, sans besoin de reconstitution de stocks par la distribution

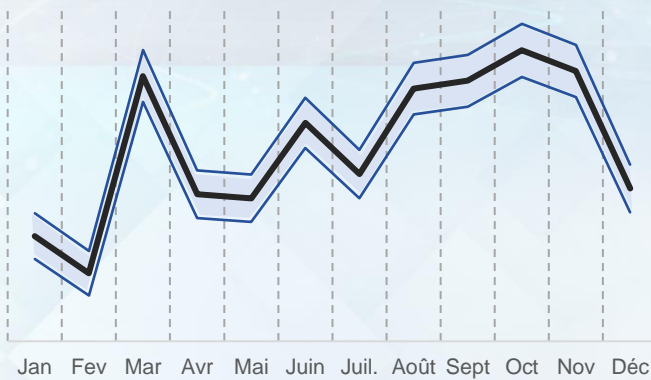


## POIDS LOURD hors Chine

**-2 %/+2 %**

**OE** : la demande reste forte, sur des bases de comparaison élevées

**RT** : la demande mondiale se maintient à des niveaux élevés, en lien avec le besoin de transport



## SPECIALITÉS

**-1 %/+3 %**



**Pneu miniers** : poursuite de la croissance



**Pneu hors-la-route** : légère croissance en Agriculture, compensée par un ralentissement des marchés Construction et Manutention



**Pneu deux-roues**: légère croissance



**Pneu avions** : en croissance, avec une demande qui se rapproche des niveaux pré-covid



## Scénario &amp; Guidance 2023

**2023**

SCÉNARIO

Volumes

[ -4% ; 0% ]

Inflation des coûts

matières premières, transport,  
énergie, salaires

[ 0,6 Md € ; 1,2 Md € ]

Net prix-mix vs inflation des  
coûts

Légèrement positif

Dépenses d'investissement

[ 2,2 Mds € ; 2,4 Mds € ]

GUIDANCE

**Résultat opérationnel des secteurs**

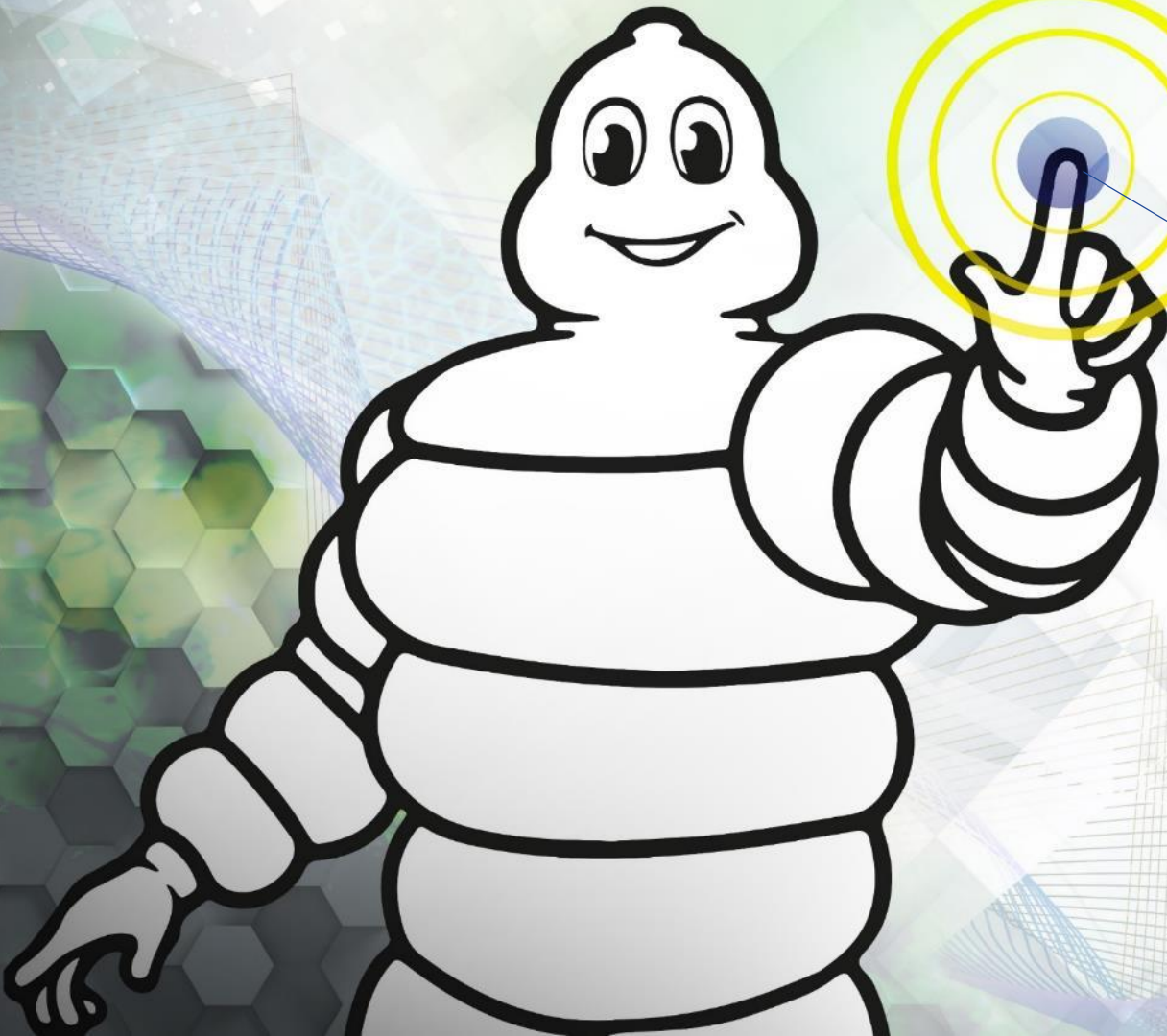
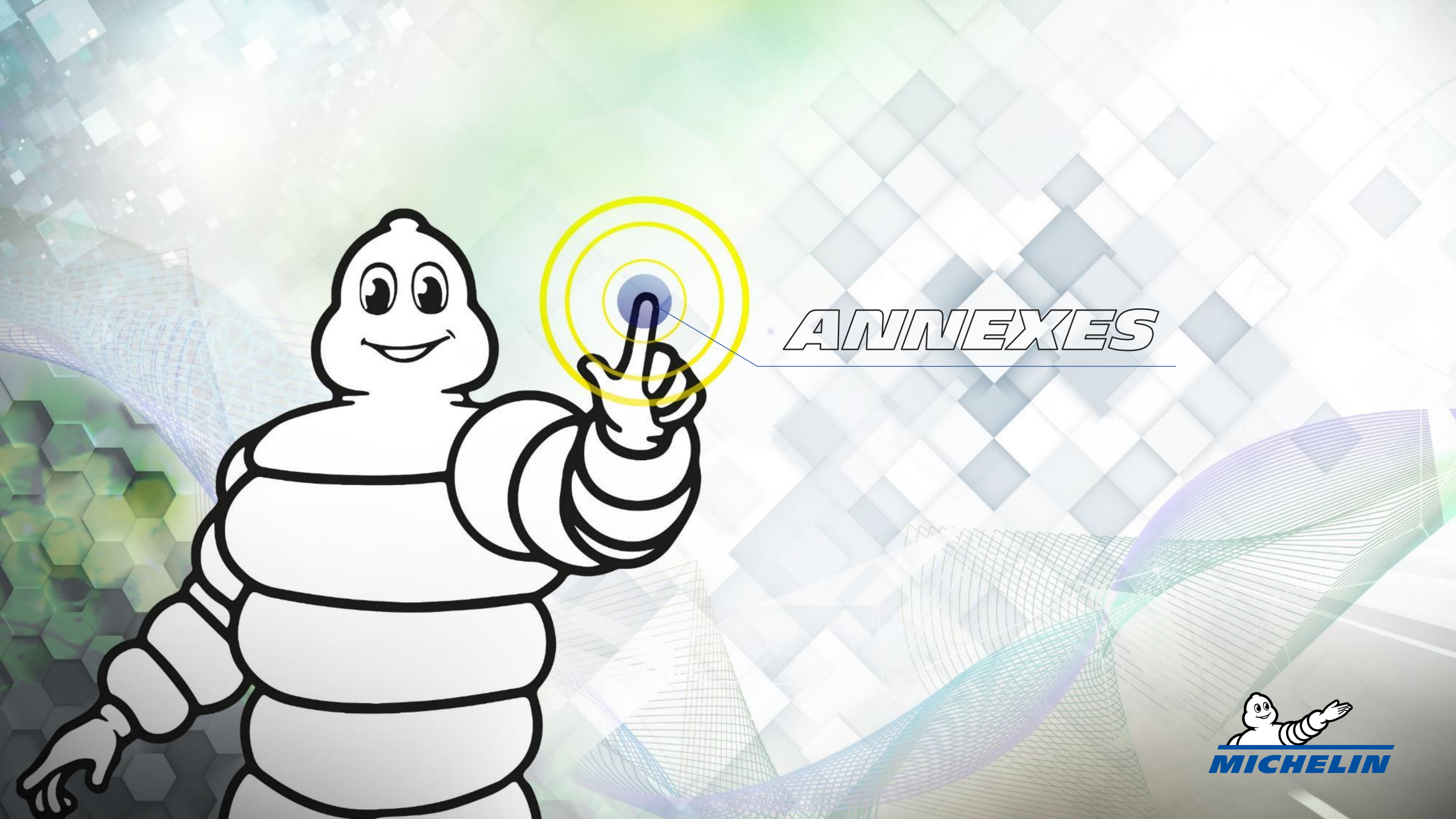
à parité constante vs 2022

&gt; 3,2 Mds €

**Cash flow libre**

hors M&amp;A

&gt; 1,6 Md €



***ANNEXES***





# Calendrier Finance

Rendez-vous à venir



Ventes au 1<sup>er</sup> trimestre 2023

**26 AVRIL 2023 <sup>(1)</sup>**



**“Michelin in Motion 2030”  
Point d'étape  
(Journée investisseurs)**

**13 MARS 2023**



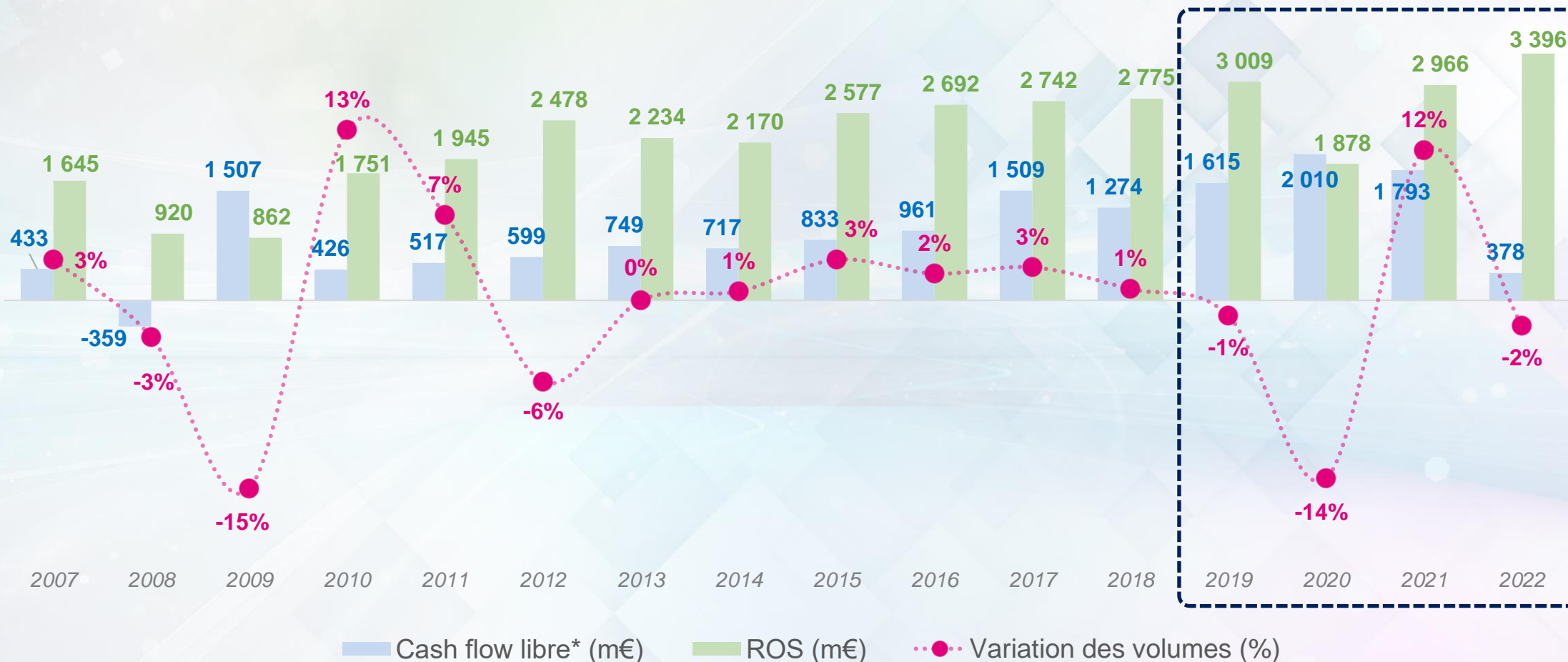
(1) Après la clôture de la bourse





La capacité du Groupe à protéger sa marge est démontrée même en temps de crise. Le *cash flow* libre<sup>(1)</sup> de 2022 est pénalisé par ~1 md€ d'inflation dans le BFR<sup>(2)</sup>.

### CASH FLOW LIBRE<sup>(1)</sup> ET ROS<sup>(3)</sup> VS VARIATION DES VOLUMES VENDUS

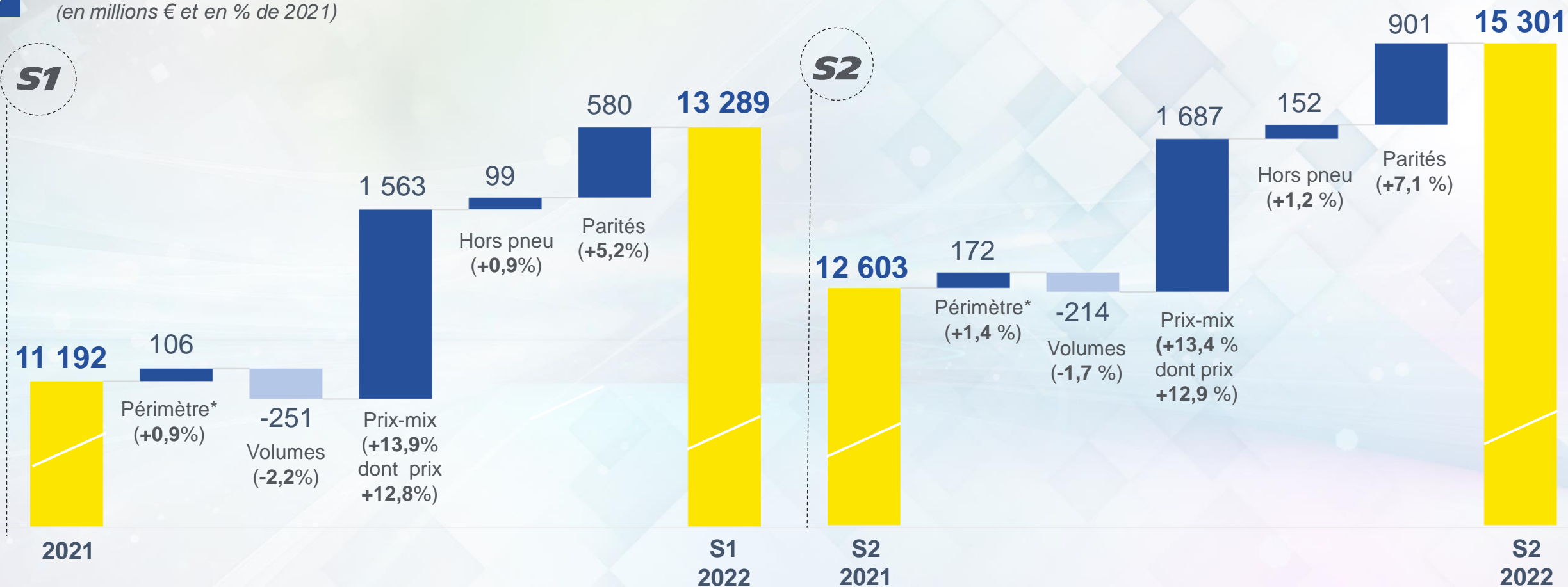


(1) Cash flow libre tel que publié de 2007 à 2010, Cash flow libre structurel à partir de 2011 (voir slide 61 pour la définition du cash flow libre structurel), (2) Besoin en fonds de roulement, (3) Résultat opérationnel des secteurs

# Ventes 2022 soutenues par une gestion rigoureuse des prix et une contribution croissante des activités hors pneu

## VARIATION DES VENTES PAR SEMESTRE

(en millions € et en % de 2021)



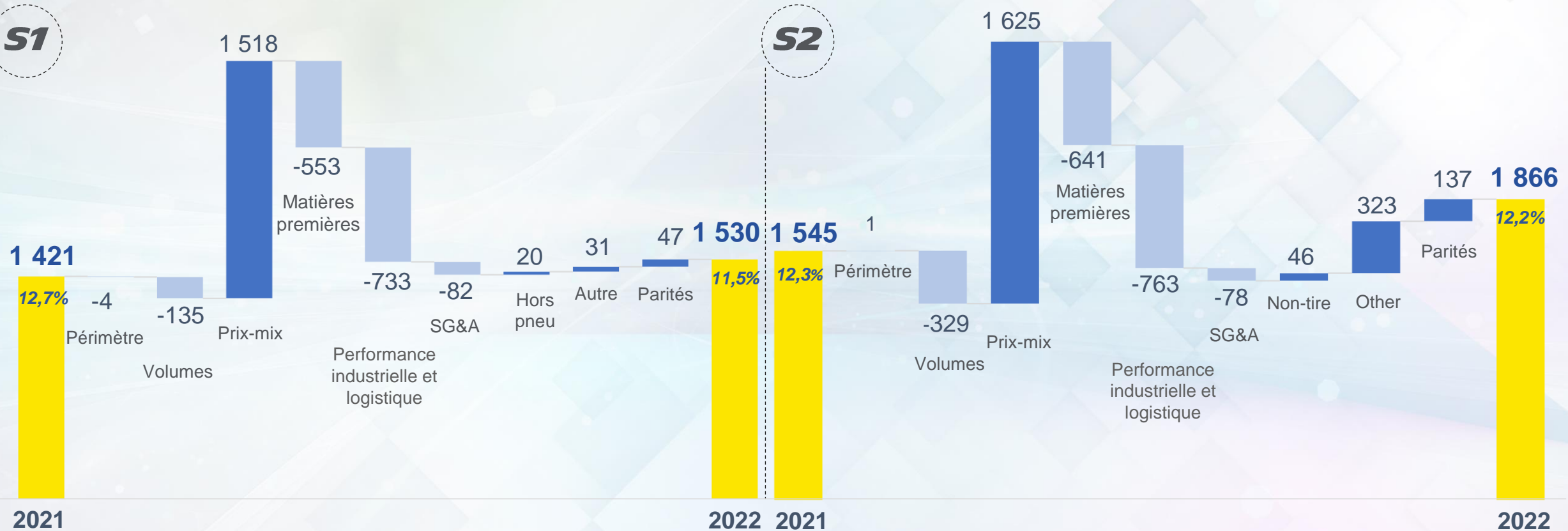
\* Déconsolidation des activités d'impression, d'édition et de commercialisation associées aux Cartes & Guides de France (Editions Michelin) le 1er février 2021, et de Solesis le 28 mai 2021 ; consolidation de TechnoBalt le 1er mai 2021 et d'Allo pneus.com le 30 décembre 2021..

# Progression du résultat opérationnel des secteurs soutenue par un pilotage rigoureux des prix, compensant une inflation des coûts de 2,7 mds €

## VARIATION ANNUELLE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS (ROS)

(en millions €)

S1





# Des activités variées et réparties entre zones géographiques, assurant la résilience du Groupe

(% des ventes 2022)

- **Cyclicité** : élevée
- **Principaux moteurs** : PIB, dépenses publiques, prix des matières premières, construction de logements et bâtiments

## Spécialités

**DES PRODUITS ET DES SOLUTIONS AU SERVICE DE TOUTES LES MOBILITÉS...**

### Transport

- **Cyclicité** : faible
- **Principaux moteurs** : PIB et PMI

26%

### Première monte automobile

- **Cyclicité** : très élevée
- **Principaux moteurs** : réglementation et PIB

10%

18%

4%

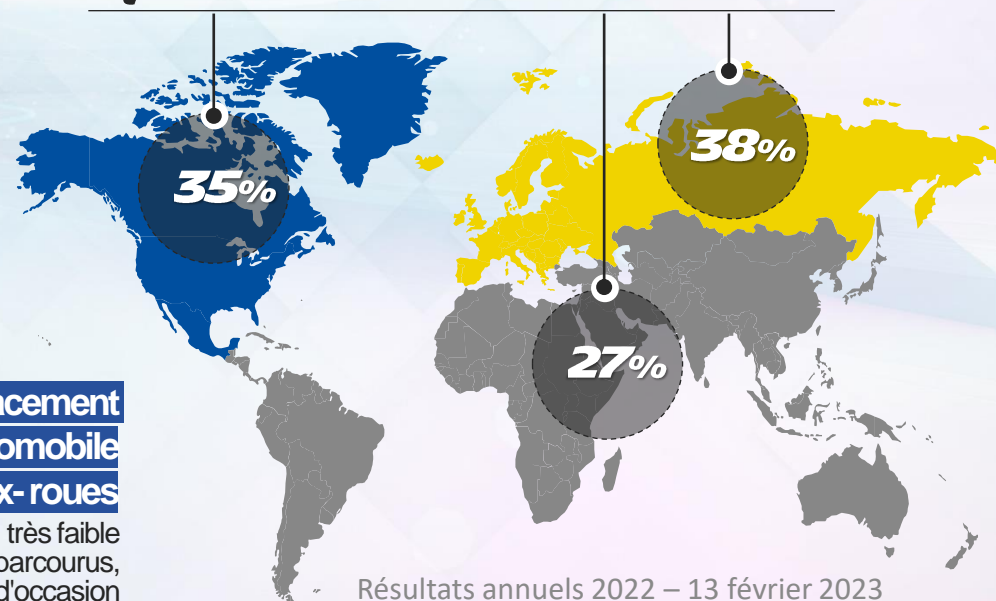
42%

**... QUI S'APPUIENT SUR NOTRE SAVOIR-FAIRE DANS LES MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE...**

### Composites flexibles & Engineered polymers

























- **Cyclicité** : faible
- **Principaux moteurs** : PIB, PMI, R&D et dépenses publiques

**... AVEC UNE EMPREINTE GLOBALE ET ÉQUILBRÉE**



- ### Remplacement automobile et deux-roues
- **Cyclicité** : très faible
  - **Principaux moteurs** : kilomètres parcourus, PIB, marché des voitures d'occasion

# Tableau de bord stratégique : résultats 2022 en ligne avec les ambitions 2030

AMBITIONS		INDICATEURS		AMBITIONS 2030	RÉSULTATS		
					2020	2021	2022
	Être une référence en matière d'engagement des collaborateurs		Taux d'engagement	>85 %	82 %	80 %	83 %
	Être une référence en matière de sécurité des collaborateurs		TCIR <sup>(1)</sup>	<0,5	1,19	1,29	1,07
	Être une référence en matière de diversité et d'inclusion des équipes		IMDI <sup>(1)</sup>	80 points sur 100	60	65	70
	Être une référence en matière de création de valeur pour les clients		NPS <sup>(1)</sup> partenaires	+10 pts vs 2020	40,5	38,9	41,6
	Croître de manière soutenue		Ventes totales (en Mds €)	+5 % croissance moyenne 2023-2030	20,5	23,8	28,6
	Créer de la valeur financière chaque année		ROCE <sup>(1)</sup>	>10,5 %	6,0 %	10,3 %	10,8 %
	Maintenir la puissance de la marque MICHELIN		Score de vitalité de la marque	+5 pts par rapport à 2021	58	68	65
	Maintenir un rythme d'innovation exemplaire en matière de produits et services		Index de vitalité des offres	>30 %	33 %	31 %	31 %
	Atteindre zéro émission nette d'ici 2050 (industrie et énergie)		Émissions de CO <sub>2</sub> Scopes 1 et 2	-50 % par rapport à 2010	-36 % 2463 Kt	-29 % 2764 Kt	-41 % 2304 Kt
	Contribuer à atteindre zéro émission nette (usage)		Efficacité énergétique des produits (Scope 3)	+10 % par rapport à 2020	-	+0,5 %	+1,8 %
	Être exemplaire en matière de réduction de l'empreinte environnementale des sites industriels		i-MEP <sup>(1)</sup>	-1/3 par rapport à 2019	-	-7,4 %	-11,2 %
	Atteindre la circularité complète des produits d'ici 2050		Taux de matériaux durables	40 %	28 %	29 %	30 %

(1) 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 p151 du Document Universel d'Enregistrement 2021

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023



## Chiffres clés publiés 2022, 2021, 2020 et 2019

(en millions €)	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Ventes	<b>28 590</b>	23 795	20 469	24 135
EBITDA des secteurs	<b>5 262</b>	4 700	3 631	4 763
Marge EBITDA des secteurs	<b>18,4 %</b>	19,8 %	17,7 %	19,7 %
Résultat opérationnel des secteurs	<b>3 396</b>	2 966	1 878	3 009
Marge opérationnelle des secteurs	<b>11,9 %</b>	12,5 %	9,2 %	12,5 %
Autres produits et charges opérationnels	<b>(375)</b>	(189)	(475)	(318)
Résultat net	<b>2 009</b>	1 845	625	1 730
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	<b>2,81</b>	2,58	0,88	2,42
Flux de trésorerie sur investissements nets	<b>2 008</b>	1 441	1 323	1 715
<i>Cash flow libre*</i>	<b>(180)</b>	1 357	2 004	1 142
Endettement net / fonds propres	<b>25,2 %</b>	18,6 %	28,0 %	39,2 %

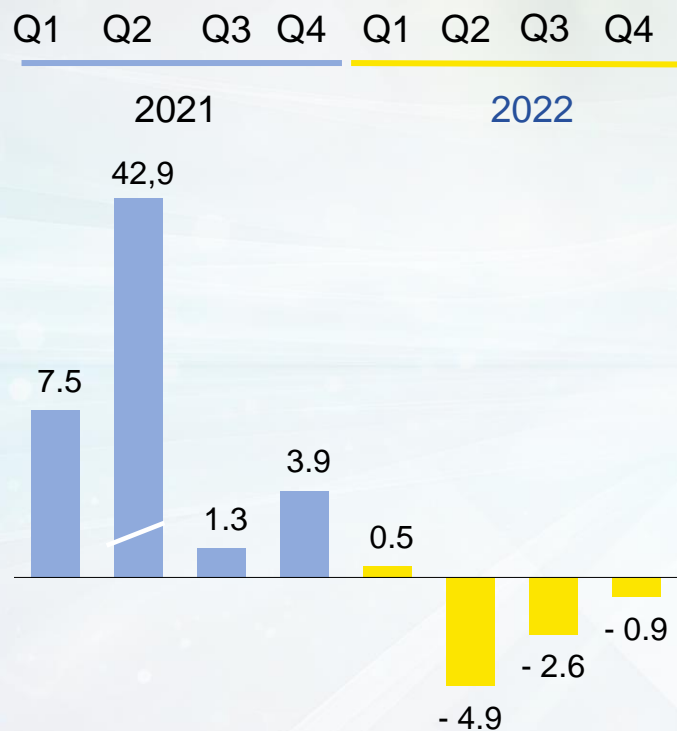


# Pilotage dynamique des prix tout au long de l'année, dans un contexte de forte hausse des coûts

## VARIATION TRIMESTRIELLE

(en %)

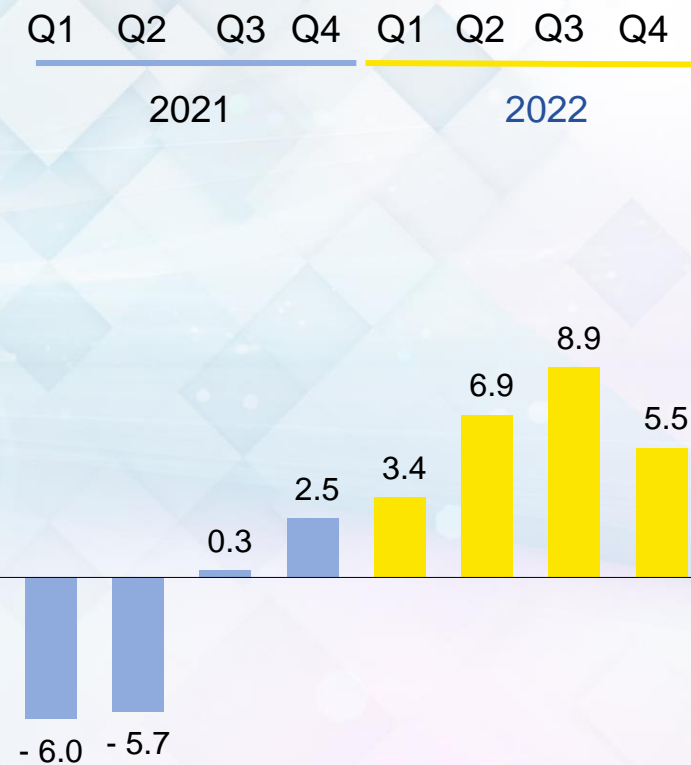
### VOLUMES



### RIX-MIX



### PARITES



# Marchés TC : demande mondiale stable en RT et qui se redresse à l'OE, avec des situations contrastées selon les régions

## MARCHÉ TOURISME/CAMIONNETTE 2022

(variation en %, en nombre de pneus)

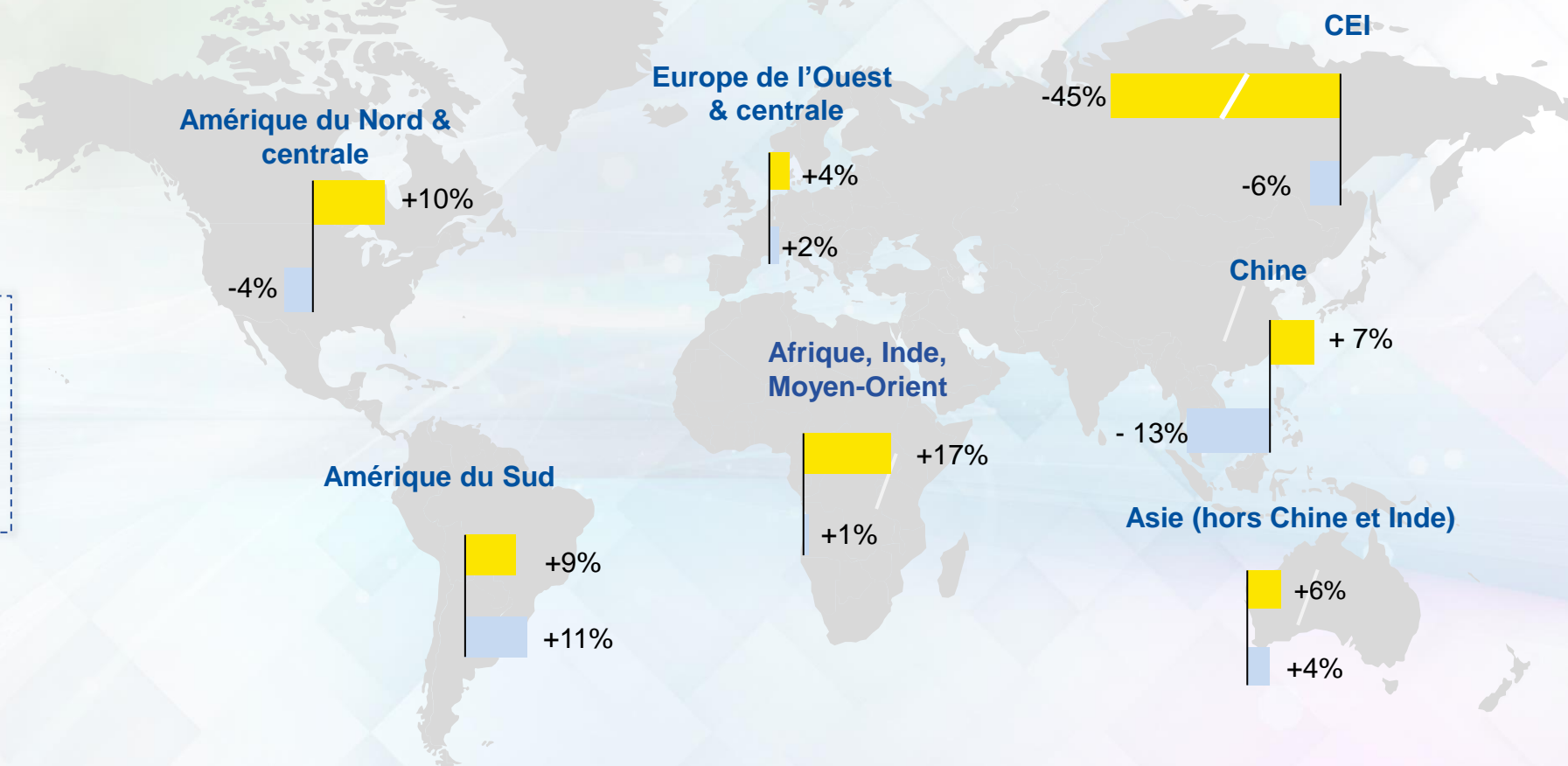


Total Monde



OE

RT



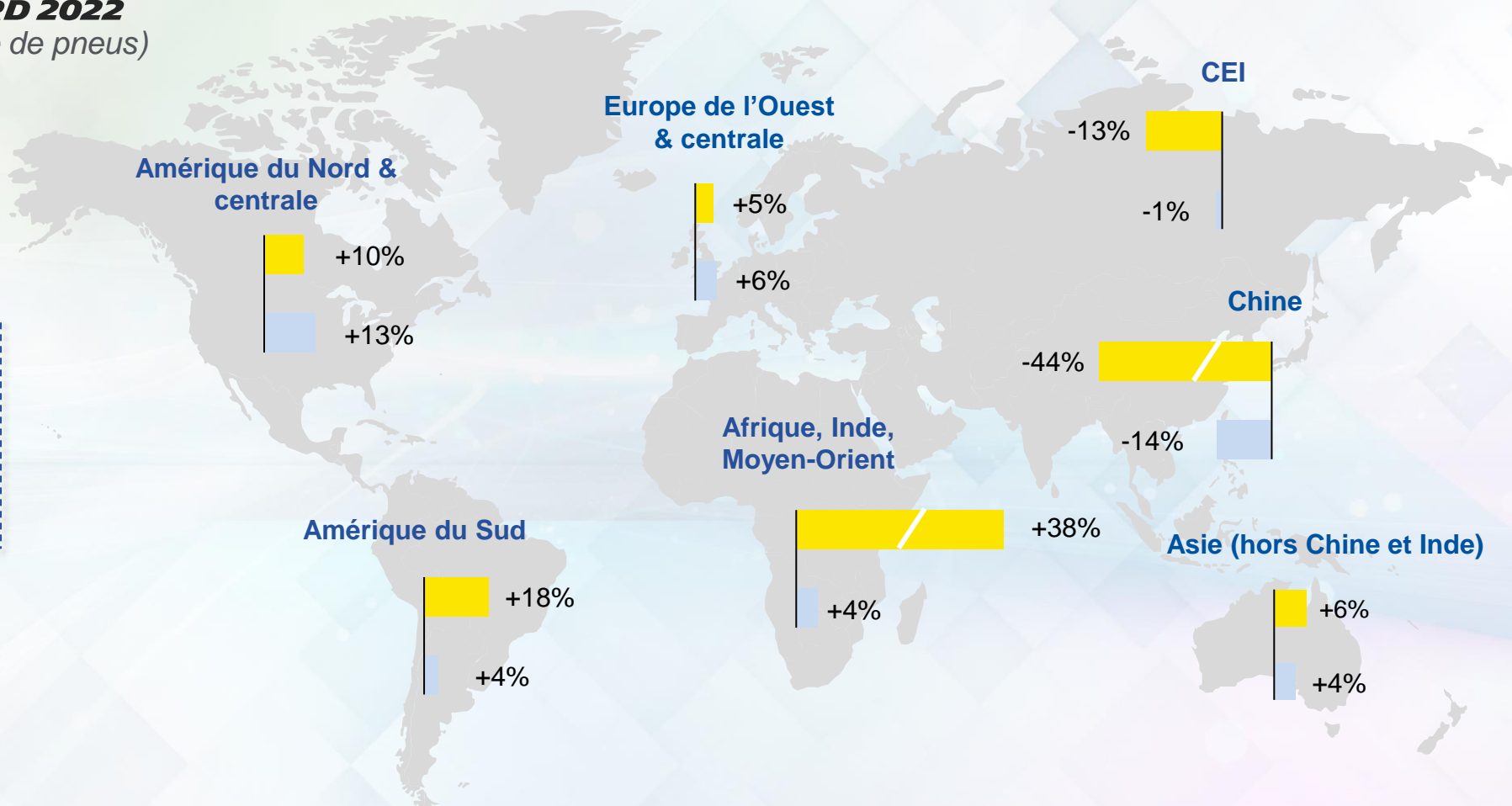
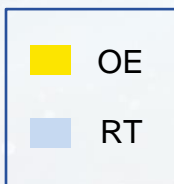
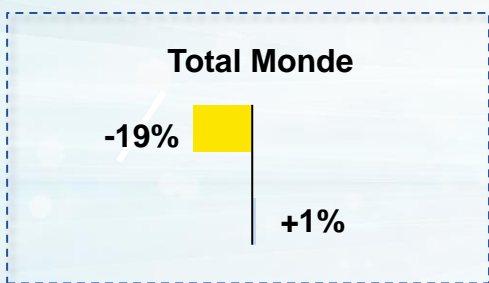
Source : Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour postérieure à leur première publication.

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

# Marchés PL : hors Chine et CEI, demande dynamique tirée par le renouvellement du parc de véhicules et un besoin de fret élevé

## MARCHÉ POIDS LOURD 2022

(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.

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023



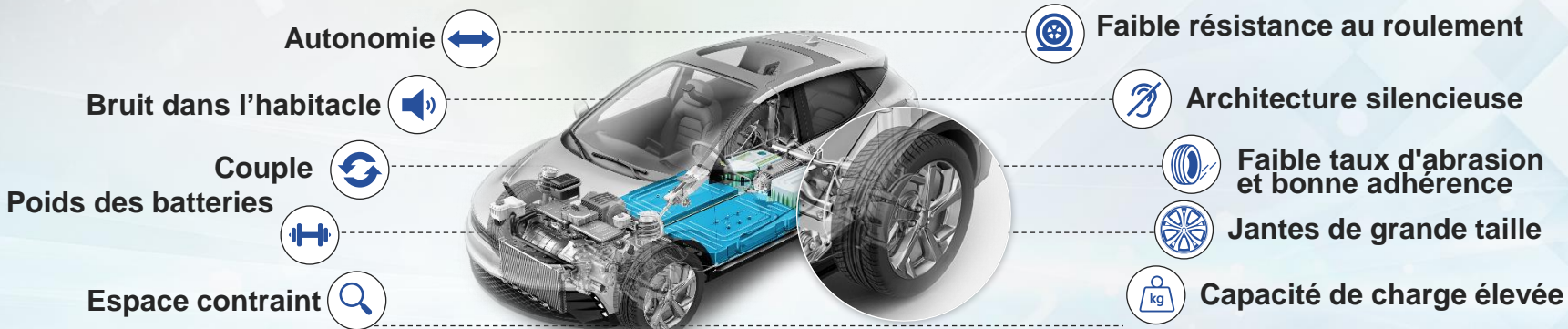
# Michelin est particulièrement bien positionné pour tirer parti de l'électrification des véhicules

## VÉHICULES ÉLECTRIQUES À BATTERIES : DES EXIGENCES ACCRUES QUI COÏNCIDENT PARFAITEMENT AVEC LE SAVOIR-FAIRE UNIQUE DE MICHELIN

### DÉFIS MAJEURS LIÉS AU BEV

### EXIGENCES CLÉS POUR LES PNEUS

### MICHELIN: MEILLEURE PERFORMANCE COMBINÉE



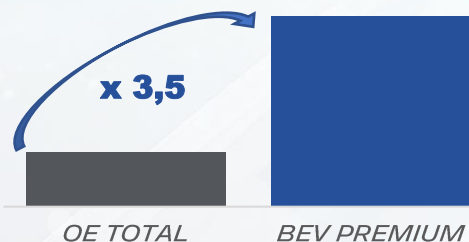
"Faible taux d'abrasion des pneus et caractéristiques de conduite sûre : Michelin montre comment les pneus [devraient être] fabriqués" \*.

\* source: ADAC, Dec 2021 - [Download the ADAC study](#)



## FORTE PRÉSENCE SUR LE SEGMENT PREMIUM

Part de marché OE sur véhicules électriques premium vs part de marché OE totale



\* Premium : Segments Luxe-Premium et Sport-Passion

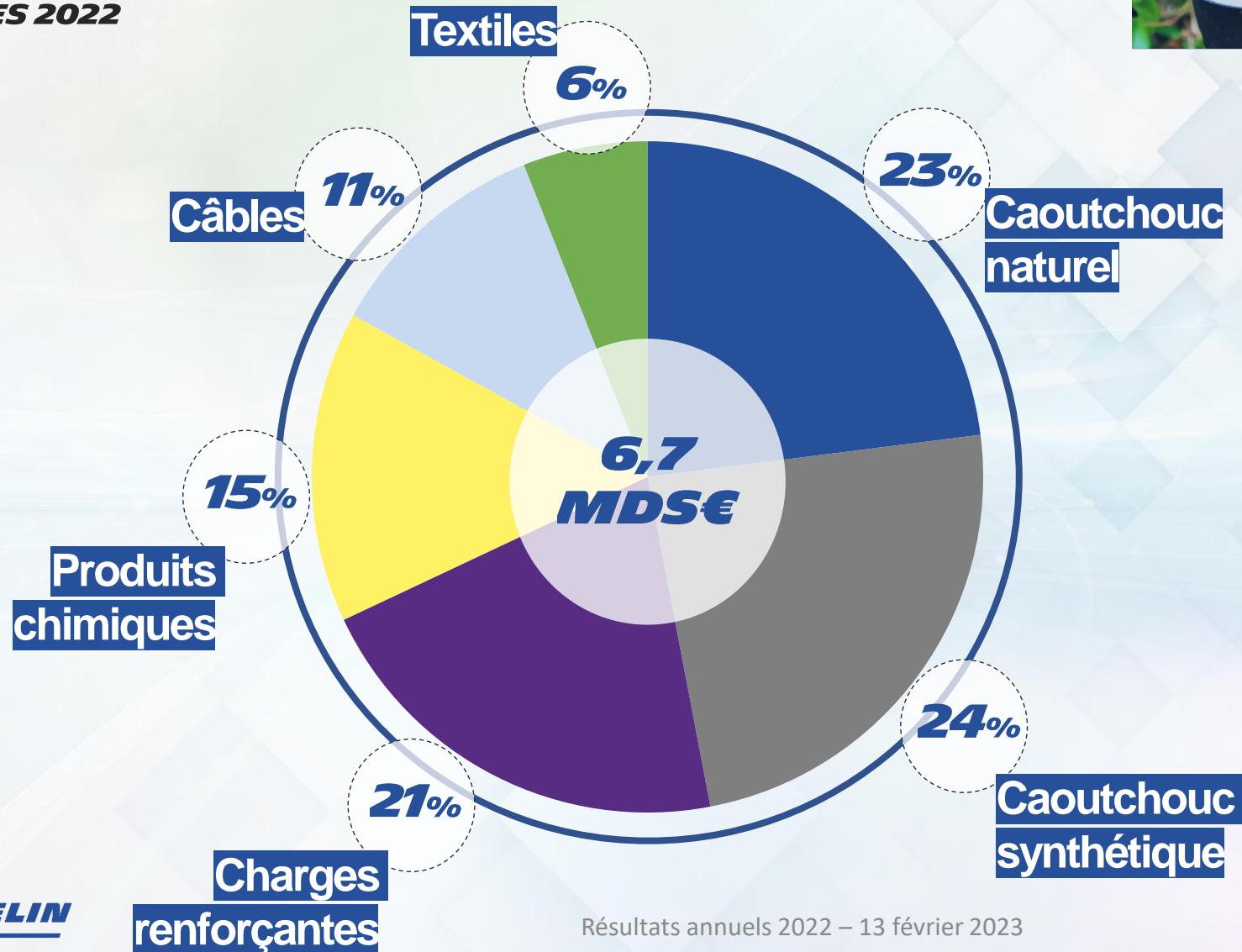
## MICHELIN EST LE MANUFACTURIER PRÉFÉRÉ DES PRINCIPAUX FABRICANTS DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES



# Matières premières

## COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES 2022

(en %)



# Prix du caoutchouc naturel

**TSR20 ET RSS3 EN \$/KG**



— TSR20      — RSS3



Source: SICOM



# Prix du Brent

**BRENT EN \$/BBL**



# Prix du Butadiène

**BUTADIÈNE EN €/T**



## Ventes par devise et impact sur le résultat opérationnel des secteurs (ROS)

% des ventes 2022		2022 Variation devise vs. €	Drop through* Ventes → ROS
<b>USD</b>	39 %	+ 12,3 %	25 % / 35 %
<b>EUR</b>	31 %	-	-
<b>CNY</b>	5 %	+ 7,8 %	25 % / 30 %
<b>BRL</b>	4 %	+ 17,2 %	-30 % / -20 %
<b>GBP</b>	3 %	+ 1,0 %	25 % / 30 %
<b>CAD</b>	3 %	+ 8,3 %	25 % / 30 %

% des ventes 2022		2022 Variation devise vs. €	Drop through* Ventes → ROS
<b>AUD</b>	3 %	+ 3,9 %	80 % / 85 %
<b>JPY</b>	1 %	- 5,6 %	80 % / 85 %
<b>MXN</b>	1 %	+ 13,1 %	25 % / 30 %
<b>TRY</b>	1 %	- 40,8 %	80 % / 85 %
<b>THB</b>	1 %	+ 2,5 %	-130 % / -100 %
<b>Autres</b>	8 %	-	-

*Illustration : impact d'une variation de l'USD sur les ventes et le ROS*

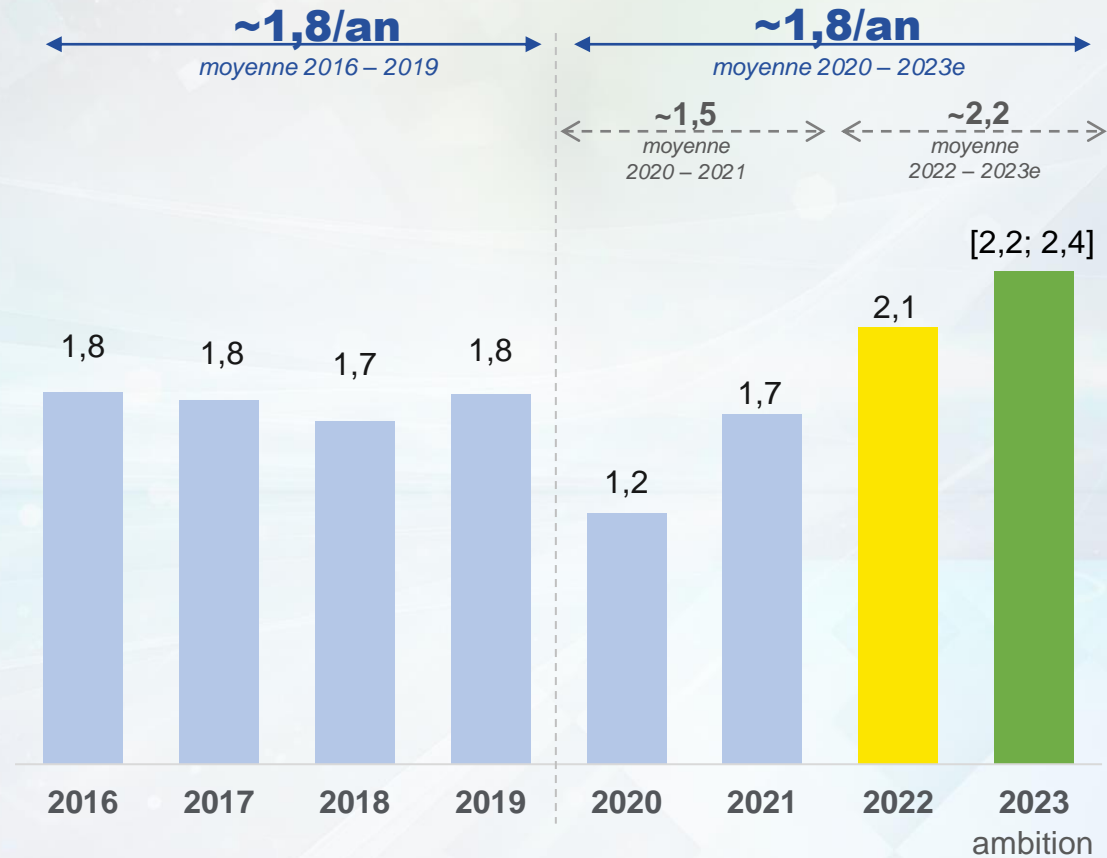
Ventes x 39% x 12,3% x ~30% = impact ROS (c.+1,4%)

impact ventes  
+4,8%



# Augmentation des investissements en 2022-2023 pour rattraper les reports de 2020-2021

## DÉPENSES ENGAGÉES ET PRÉVUES EN CAPITAL<sup>(1)</sup> (en milliards €)



## POINTS CLÉS

- Le rattrapage des investissements de 2020 et 2021 se poursuit comme prévu en 2023, sur une base de prix plus élevés

Dans le pneu

- Investir dans les segments en croissance

Marque MICHELIN | Mix Automobile | Spécialités

- Optimiser les investissements de maintenance

- Industrie 4.0 et compétitivité

Autour du pneu

- Services et Solutions

Au-delà du pneu

- Composites flexibles

- Engineered polymers



(1) Achats d'immobilisations incorporelles et corporelles

# Emissions obligataires en cours

(Situation au 31 dec. 2022)

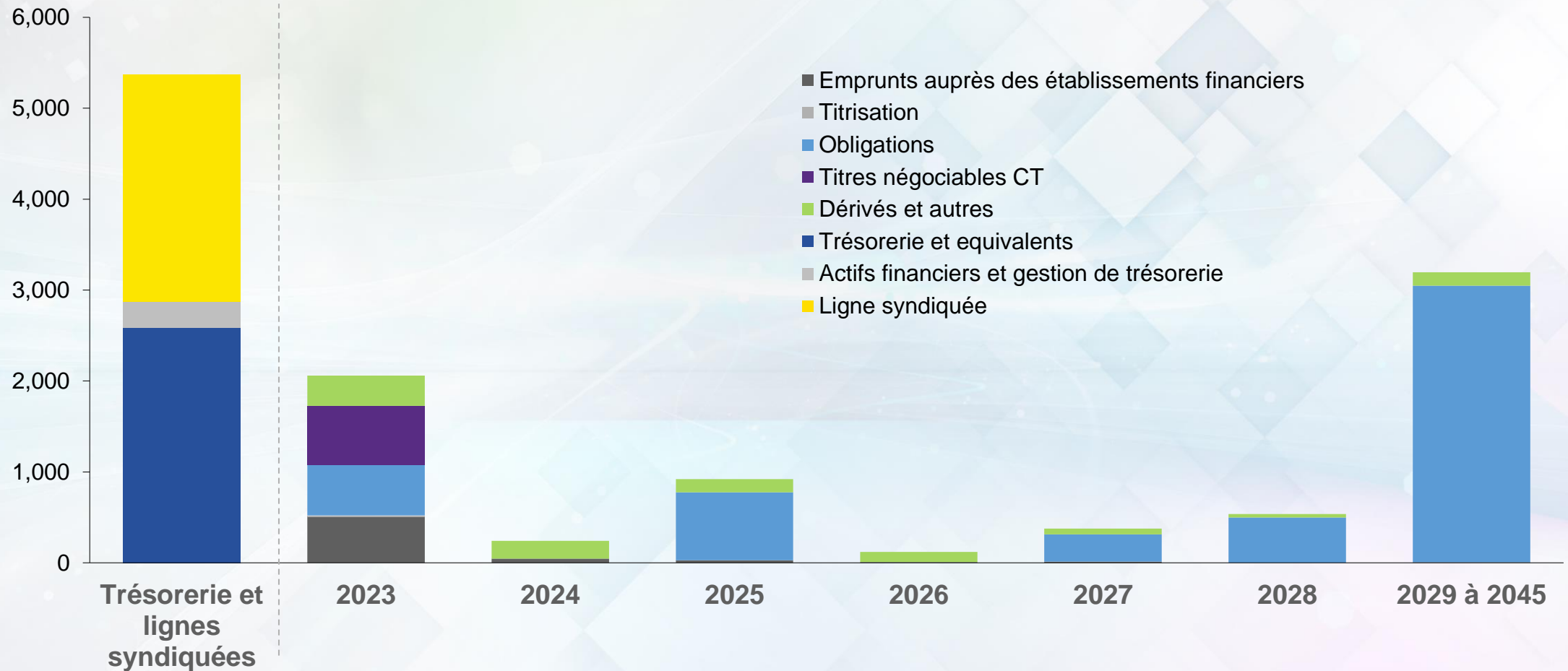
Issuer	Compagnie Générale des Établissements MICHELIN								
<b>Issue Type</b>	Senior Note Convertible	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond
<b>Principal Amount</b>	\$ 600m	€ 750m	€ 300m	€ 500m	€ 1,000m	€ 500m	€ 750m	€ 500m	€ 302m
<b>Offering price</b>	95,50%	99,10%	99,081%	99,89%	99,262%	99,54%	99,363%	99,46%	98,926%
<b>Rating corporation at Issuance date</b>	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)
<b>Current corporation rating</b>	A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; A- (Fitch)								
<b>Coupon</b>	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
<b>Issue Date</b>	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
<b>Maturity</b>	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
<b>Interest payment</b>	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
<b>ISIN</b>	FR0013309184	FR0013357845	XS1233734562	FR0014000D31	FR0013357852	FR0014000D49	FR0013357860	FR0014000D56	XS1298728707
<b>Denomination</b>	\$ 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



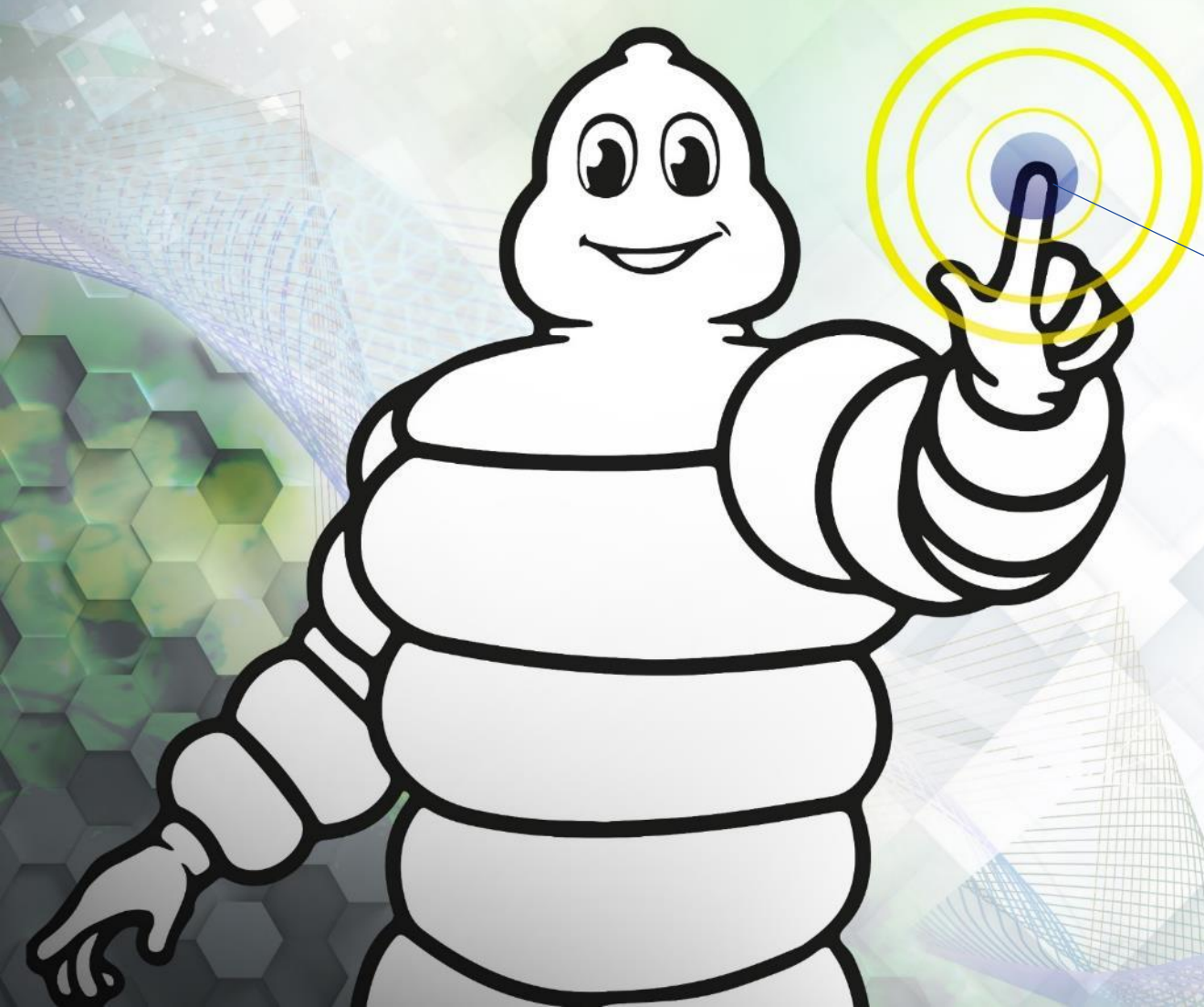
# Une situation de trésorerie solide, avec des échéances bien réparties dans le temps

## MATURITÉ DE LA DETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022

(Valeur comptable, en millions €)







# *ANNEXES*

Activités Pneus



## Particules d'usure : Michelin dispose d'un avantage compétitif considérable, sans compromis sur la sécurité

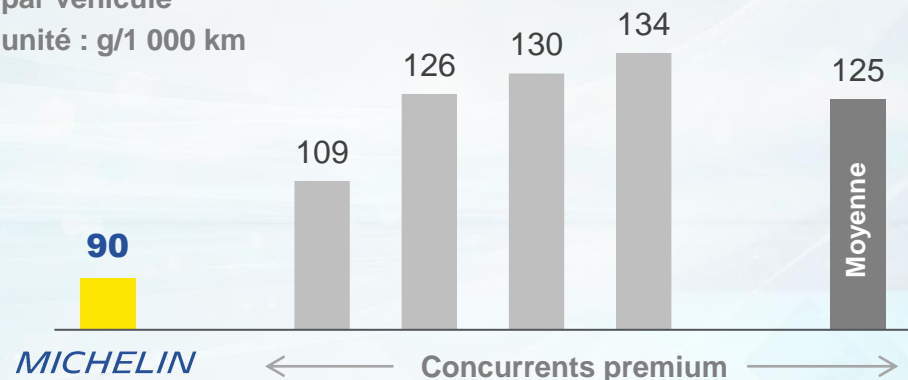
**"LOW TIRE ABRASION AND SAFE DRIVING CHARACTERISTICS: MICHELIN SHOWS HOW IT [SHOULD BE] DONE"**

(ADAC, déc. 2021 <sup>(1)</sup>)

### Émissions de particules : Michelin vs manufacturiers premium

source : ADAC, déc. 2021 <sup>(1)</sup>

par véhicule  
unité : g/1 000 km



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.

**MICHELIN AMÉLIORE CONTINUUELLEMENT LA PERFORMANCE DE SES PRODUITS GRÂCE À UN SAVOIR-FAIRE UNIQUE**

### Réduction des émissions de particules à chaque nouvelle gamme <sup>(2)</sup>

**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

[+ Download the ADAC study](#)



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

(2) Etudes DEKRA 2020 MARK20B MARK20E, 2021 MARK21E



# Particules d'usure de pneus et de route (TRWP) : 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<sup>(1)</sup> ONT COMMENCÉ À ÉVALUER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES TRWP :



### AIR

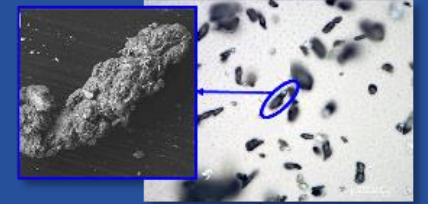
Les études confirment que les TRWP contribuent en très faible proportion à la pollution par les particules fines (<1 %)



### WATER

Les études suggèrent que la majorité des TRWP n'atteigne jamais les estuaires

## TRWP



5 x 10<sup>-2</sup> mm

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

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<sup>(2)</sup>, 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.

[+ Télécharger l'étude de l'ADAC](#)

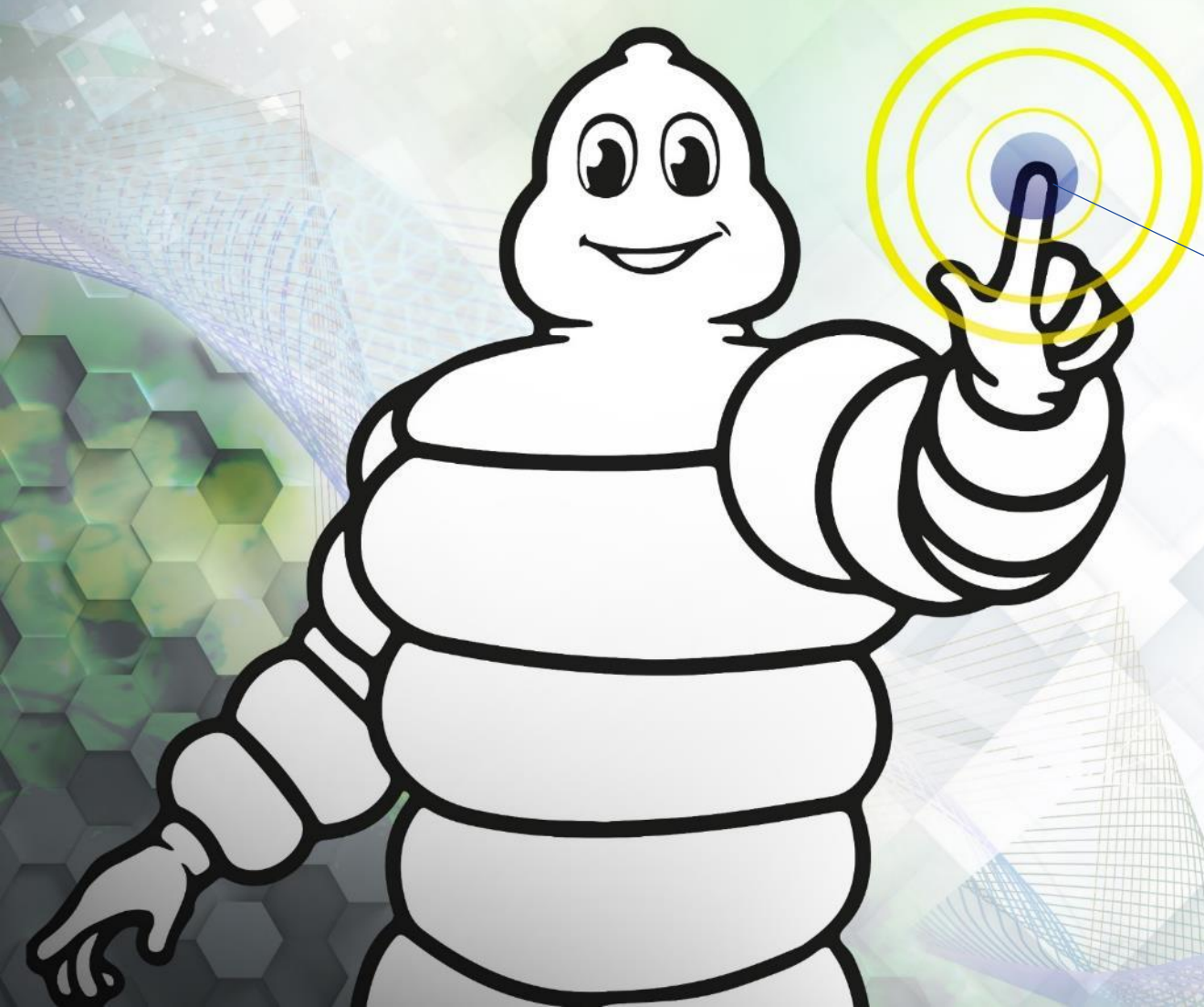
*Tyre wear particles in the environment* (Déc. 2021)



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

(2) European Tyre & Rubber Manufacturers Association





# *ANNEXES*

Activités autour et au-delà du pneu



# Services et Solutions : combiner une forte intimité client et l'apport des solutions digitales

## GESTION DE FLOTTE

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



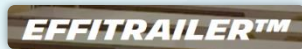
Forte intimité avec le client



**TIRE AS A SERVICE**



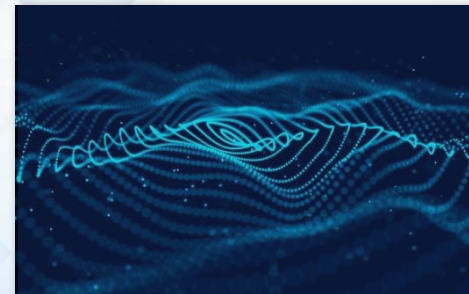
**MICHELIN CONNECTED FLEETS**



**MOBILITY INTELLIGENCE**

## INTELLIGENCE

Accélérer le développement de nos clients grâce à des données fiables et des recommandations impactantes





# Watèa by Michelin : accélérer la croissance de l'électrification des flottes professionnelles

## UNE SOLUTION FLEXIBLE CLÉ EN MAIN

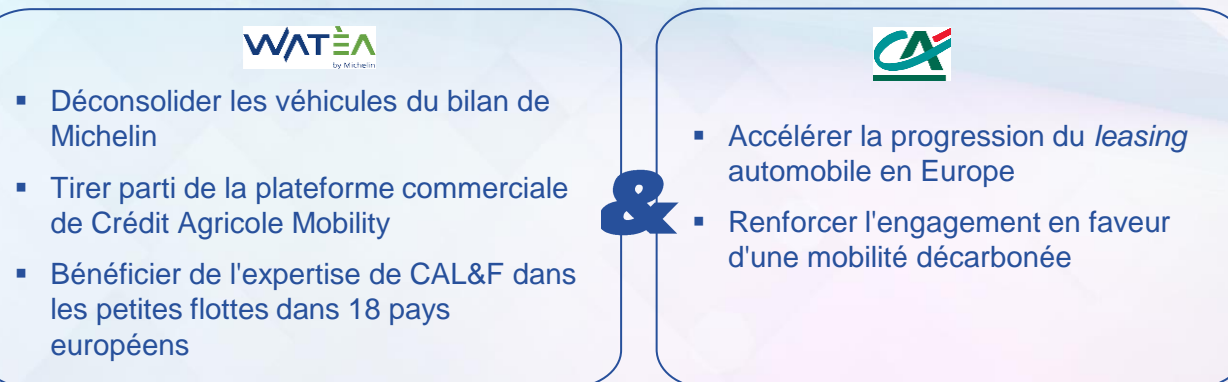


## CAPITALISER SUR LES ACTIFS DU GROUPE MICHELIN



## UN MODÈLE ÉCONOMIQUE À FORTE CRÉATION DE VALEUR

Watèa ouvre 30 % de son capital à Crédit Agricole Leasing & Factoring (déc. 2022)

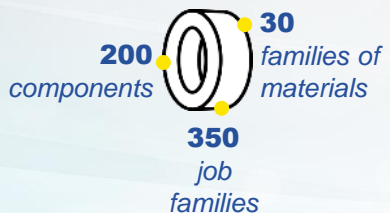




# Matériaux de haute technologie : croître au-delà du pneu, en exploitant notre savoir-faire et nos innovations, des matériaux aux solutions, pour des applications exigeantes

## RECHERCHE & DEVELOPPEMENT

- Une **expertise unique** acquise dans le pneu :



- Maîtrise de la **chimie** et de la **transformation** des **matériaux**, du composant au composite

- Capacités de **recherche** fondamentale et appliquée

- Nombreux **partenariats** pour **accélérer l'innovation**

## INDUSTRIALISATION

- Capacité de reproduire à **grande échelle** les solutions matériaux développées en laboratoire :



- **Maîtrise des procédés industriels**



Avec le même niveau de qualité



Autour du monde

## STRATÉGIE DE CROISSANCE

- **Croissance organique**



- **Croissance externe**

Caractéristiques vs Pneu:

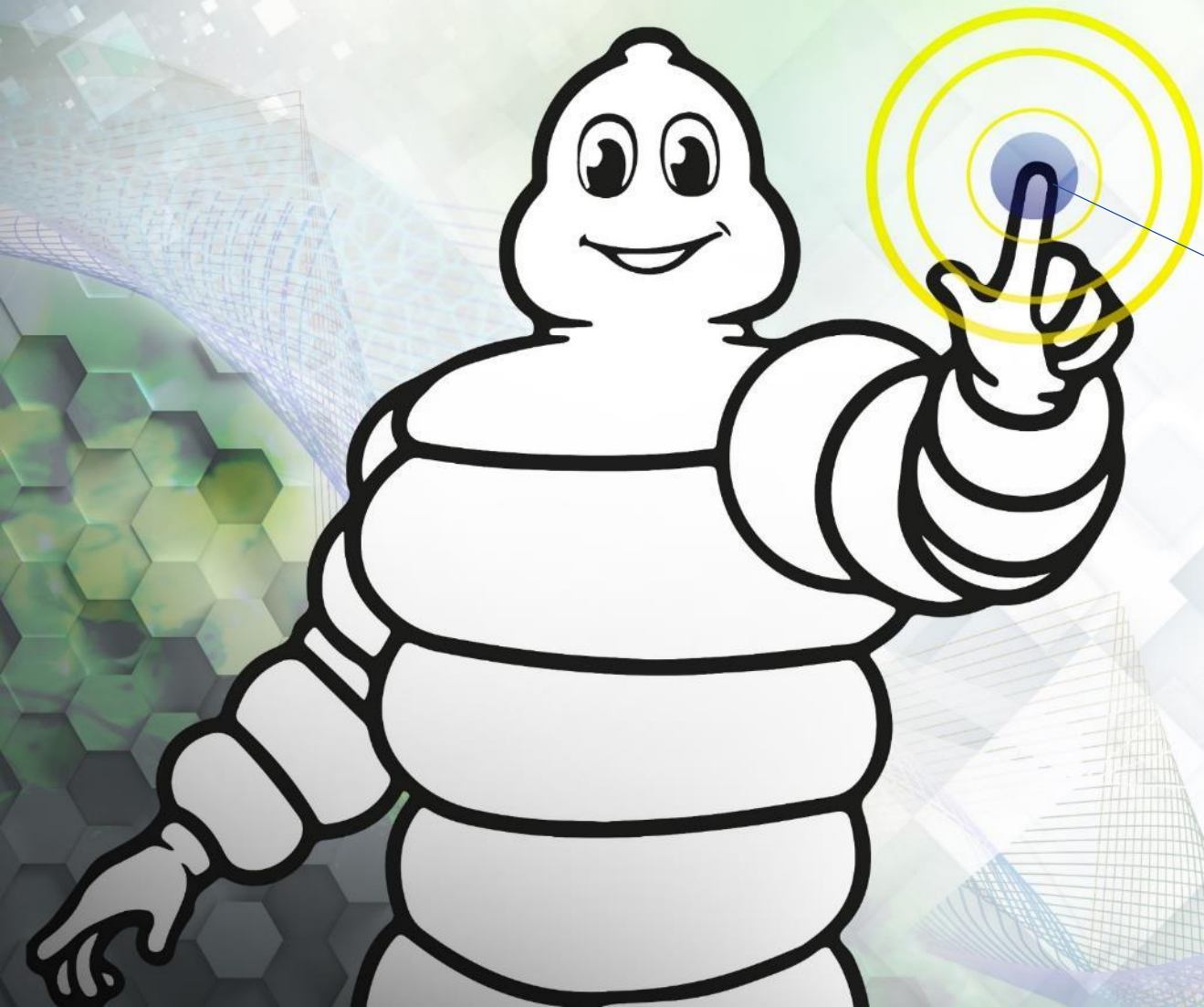
- Croissance marché: +
- EBIT: +
- Intensité capitalistique: -

- **Co-entreprises**



**Au-delà du pneu**





# *ANNEXES*

Performance extra-financière



**MICHELIN**

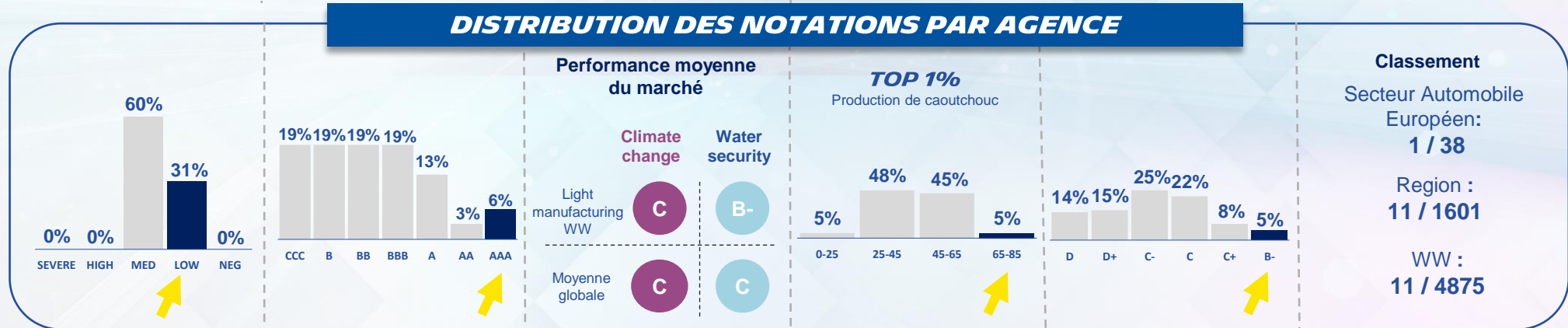
Résultats annuels 2022 – 13 février 2023



# Performance extra-financière : Michelin, un acteur majeur et reconnu de la mobilité durable

## PRINCIPALES NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

(au 31 Dec. 2022)





# Michelin tire vers le haut la performance des produits dans l'industrie du pneumatique

**SI TOUS LES VÉHICULES ÉTAIENT ÉQUIPÉS DE PNEUS TC MICHELIN, CELA ÉCONOMISERAIT...**

**620** <sup>(1)</sup>

mille tonnes de matériaux par an

soit  
2 500 statues de la Liberté

grâce à une faible abrasion, tout en préservant une faible résistance au roulement et les autres performances

**115** <sup>(2)</sup>

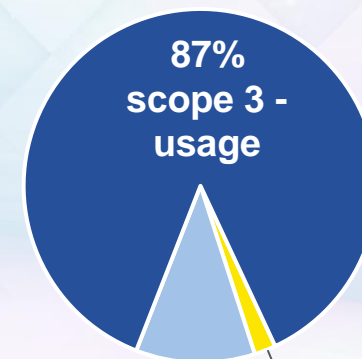
millions de tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> par an  
(Scope 3 – usage)

soit 2 années d'émissions de CO<sub>2</sub> de la ville de New York

grâce à une faible résistance au roulement, sans compromis concernant d'autres performances telles que la sécurité et l'abrasion

**LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DE L'INDUSTRIE SONT PRINCIPALEMENT LIÉES AU SCOPE 3**

Illustration : émissions de CO<sub>2</sub> de Michelin en 2021 <sup>(3)</sup>



11 % Scope 3  
Autres éléments de la chaîne de valeur

2% Scopes 1 & 2

- (1) Hypothèse sous-jacente : avantage de 30 % pour Michelin quant à l'abrasion, par rapport à ses concurrents, selon les calculs de l'ADAC dans l'étude *Tyre wear particles in the environment* publiée en déc. 2021.
- (2) Impact estimé sur l'usage (Scope 3) dans l'industrie du pneumatique si l'ensemble des fabricants à travers le monde utilisaient la technologie Michelin. Hypothèse sous-jacente : avantage de 20 % pour Michelin quant à la résistance au roulement, par rapport à ses concurrents, selon les données extrapolées par le Groupe.
- (3) Voir page 210 du Document d'enregistrement universel 2021 pour en savoir plus.

# Michelin est à l'origine de l'ensemble des innovations majeures de l'industrie du pneumatique

## GAMMES DE PRODUITS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE ANALYSE DE CYCLE DE VIE

50% EN 2021 ► 100% EN 2025

**PNEU RADIAL**  
1946



**PREMIER "PNEU VERT"**  
(faible résistance au roulement)  
1992



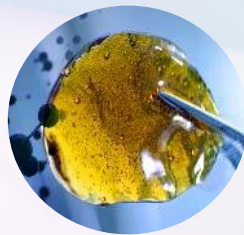
Dans le pneu



Autour du pneu



Au-delà du pneu



# Vers une économie totalement circulaire : nos produits intégreront 40 % de matériaux durables en 2030 et 100 % en 2050



Caoutchouc naturel



Résines Plastifiants



Textiles



Caoutchouc synthétique

Charges renforçantes

Renforts métalliques

Autre



(1) Projet européen financé par Horizon 2020: numéro de projet : 82068  
(2) Réalisé avec le soutien de l'ADEME.





# Michelin est le premier fabricant capable de concevoir un pneu homologué pour la route intégrant jusqu'à 58 % de matériaux durables

**EN ROUTE VERS NOTRE OBJECTIF "100% DE PNEUS DURABLES D'ICI 2050" : NOUVEAUX PNEUS DOTÉS DE TECHNOLOGIES RÉVOLUTIONNAIRES**



# Michelin, leader dans la protection de la biodiversité



## AMBITIONS pour 2030

### ► BIODIVERSITÉ

Analyses du cycle de vie effectuées sur au moins 75 % des nouveaux projets



4,5 % du caoutchouc naturel acheté par le Groupe a été évalué comme étant conforme aux critères environnementaux de la politique de Michelin en matière de caoutchouc naturel durable

Une étude a été réalisée pour identifier les matières premières ayant le plus grand impact sur la biodiversité, sur la base des résultats de la méthode Science Based Targets for Nature (SBTN) et des analyses du cycle de vie des matières premières

Aucun recours à des traitements phytosanitaires sur 12 sites français

Plan d'actions mis en place sur 8 sites ayant identifié des risques de pollution

(\*) Remplacement des pesticides et des engrais par des méthodes mécaniques combinées à d'autres solutions alternatives.



# 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
- **> 150** 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

### OBJECTIF 2025 : RENFORCER LA DURABILITÉ DANS L'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE

- **Droits fonciers** : plus de 95 % des approvisionnements identifiés à risque appliquent le principe du consentement libre, informé et préalable.
- **Deforestation** : plus de 95 % des approvisionnements identifiés à risque appliquent le principe de zéro déforestation.
- **Risques sociaux et environnementaux** : plus de 80% des volumes d'achats sont évalués par RubberWay au niveau des petits exploitants sur une base juridictionnelle.

⊕ en savoir plus



### ÉTENDRE À L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR L'ÉVALUATION DES PRATIQUES DES FOURNISSEURS...

- **Fournisseurs directs via EcoVadis** : 92 % des volumes évalués en 2022, 90 % de niveau de maturité ESG "confirmé".
- **Fournisseurs indirects via RubberWay** : 80 % des volumes déployant RubberWay (avec des fournisseurs directs) en 2022.
- **Outil d'analyse du risque de déforestation développé avec le WWF France** : détaillé

### ... D'ENTREPRENDRE DES PROJETS CONCRETS AYANT UN IMPACT SUR LE MONDE

- **Brésil** – partenariat avec le WWF : augmenter la récolte de caoutchouc pour avoir un impact économique positif sur 3 800 familles de l'État d'Amazonie, tout en préservant la forêt (6,8 millions d'hectares sous gestion).
- **Indonésie** – (1) partenariat avec Porsche : amélioration des compétences et des performances en matière de durabilité de 1 000 petits exploitants identifiés grâce à l'application RubberWayTM d'ici 2024. (2) projet dans le Kalimantan oriental visant à former 2 000 agriculteurs d'ici 2025.
- **Sri Lanka** – améliorer les compétences et les performances en matière de durabilité de 6 000 petits exploitants d'ici 2025.
- **Thaïlande** – dans le cadre du GPSNR : aider 1 000 petits agriculteurs à diversifier leurs sources de revenus grâce à l'agroforesterie d'ici 2025.
- **Afrique** – par le biais du SIPH : offrir à près de 90 000 agriculteurs par an une formation aux meilleures pratiques agricoles, à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail, ainsi qu'aux questions environnementales.

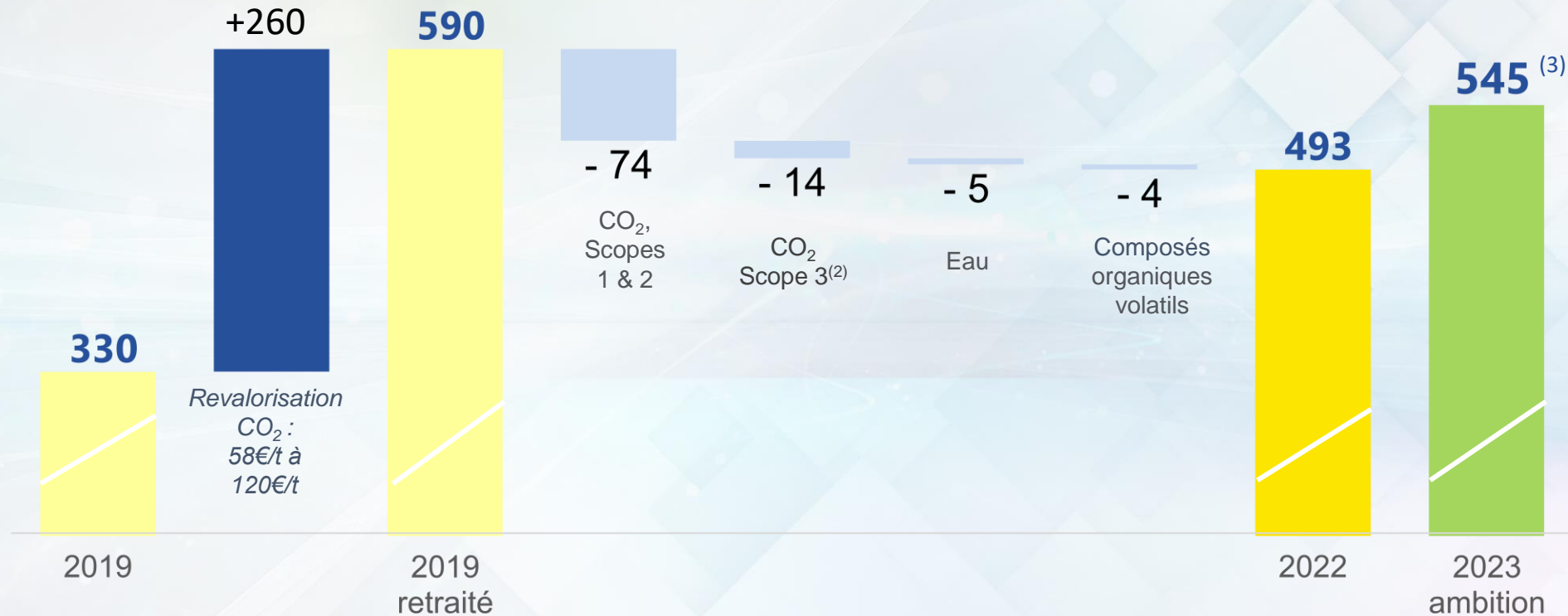


# Michelin poursuit ses efforts pour réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> et de COV<sup>(1)</sup>, ainsi que ses prélèvements d'eau

Les réalisations 2022 vont au-delà des ambitions 2023. La baisse des volumes produits et l'augmentation significative de la consommation d'électricité garantie d'origine renouvelable (54 % fin décembre) sont les principaux facteurs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

## VARIATION DE LA VALORISATION DES EXTERNALITÉS

(en millions €)



### Definition 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) Transport et distribution en amont et aval du caoutchouc naturel et des produits semi-finis et finis  
 (3) Correspond à l'ambition 2023 d'environ 300 M€ annoncés au CMD du 8 avril 2021, ajustés de la revalorisation de la tonne de CO<sub>2</sub> à 120 €

# Michelin applique les recommandations de la TCFD

(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

**TCFD** | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



L'ensemble des informations détaillées quant à l'application des recommandations de la TCFD sont disponibles dans la réponse publique au questionnaire *CDP Climate Change 2021* (cf. <https://www.cdp.net/fr/responses>).



## **ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR MICHELIN**

Voir page 222 du Document d'enregistrement universel 2021 pour en savoir plus.

### **GOVERNANCE**

Dans le cadre de la mission du Conseil de Surveillance relative au contrôle permanent de la gestion du Groupe, le Comité RSE a commencé l'examen de la stratégie climat et formulé des recommandations à cet égard

### **STRATÉGIE**

Quatre scénarios climatiques intégrant des descriptions narratives et des hypothèses socioéconomiques et physiques quantitatives ont été mis à jour, approfondis et déployés

Ce jeu de scénarios est utilisé à deux niveaux :

- par les entités (lignes business, régions, directions opérationnelles, directions corporate) dans le cadre d'exercices de réflexion stratégique et d'idéation
- par le Comité Exécutif du Groupe pour les confronter à la stratégie du Groupe et en analyser la résilience face aux risques indirects de la transition environnementale, en premier lieu climatique.

### **GESTION DU RISQUE**

En 2021, un premier audit interne a été conclu sur les risques physiques avec une approche systémique et la première étude pilote de vulnérabilité de certaines activités du Groupe a été réalisée.

### **INDICATEURS ET OBJECTIFS**

Le Groupe a adhéré à la campagne « Race To Zero » et pris un engagement, porté par le consortium international Science Based Targets initiative (SBTi), le Global Compact des Nations Unies et We Mean Business, conduisant à zéro émission nette à horizon 2050.

# La stratégie climat s'articule autour d'un plan de transition et d'adaptation visant à atteindre zéro émission nette à horizon 2050

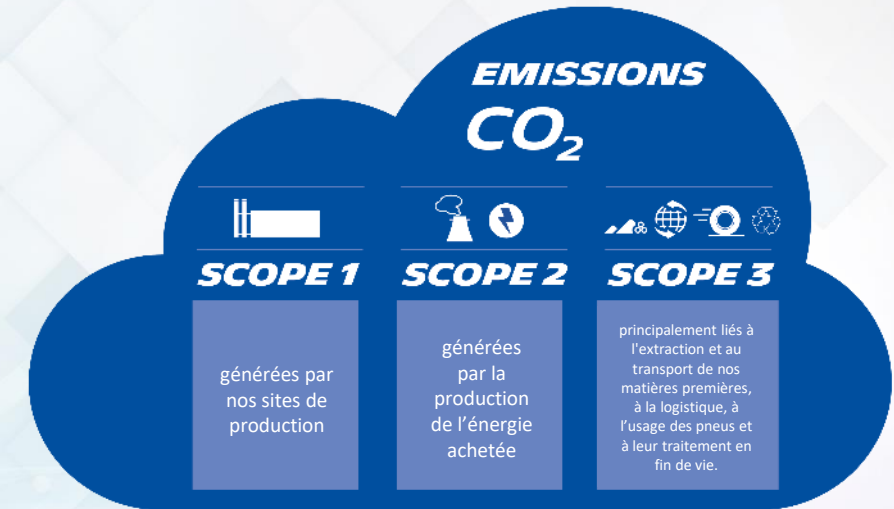
## ELLE S'ARTICULE AUTOUR DE DEUX AXES :

- un plan de **TRANSITION** incluant des mesures qui visent à décarboner des activités directes et indirectes (Scopes 1, 2 et 3) et un plan stratégique favorisant une économie bas-carbone
- un plan d'**ADAPTATION** aux impacts physiques du changement climatique



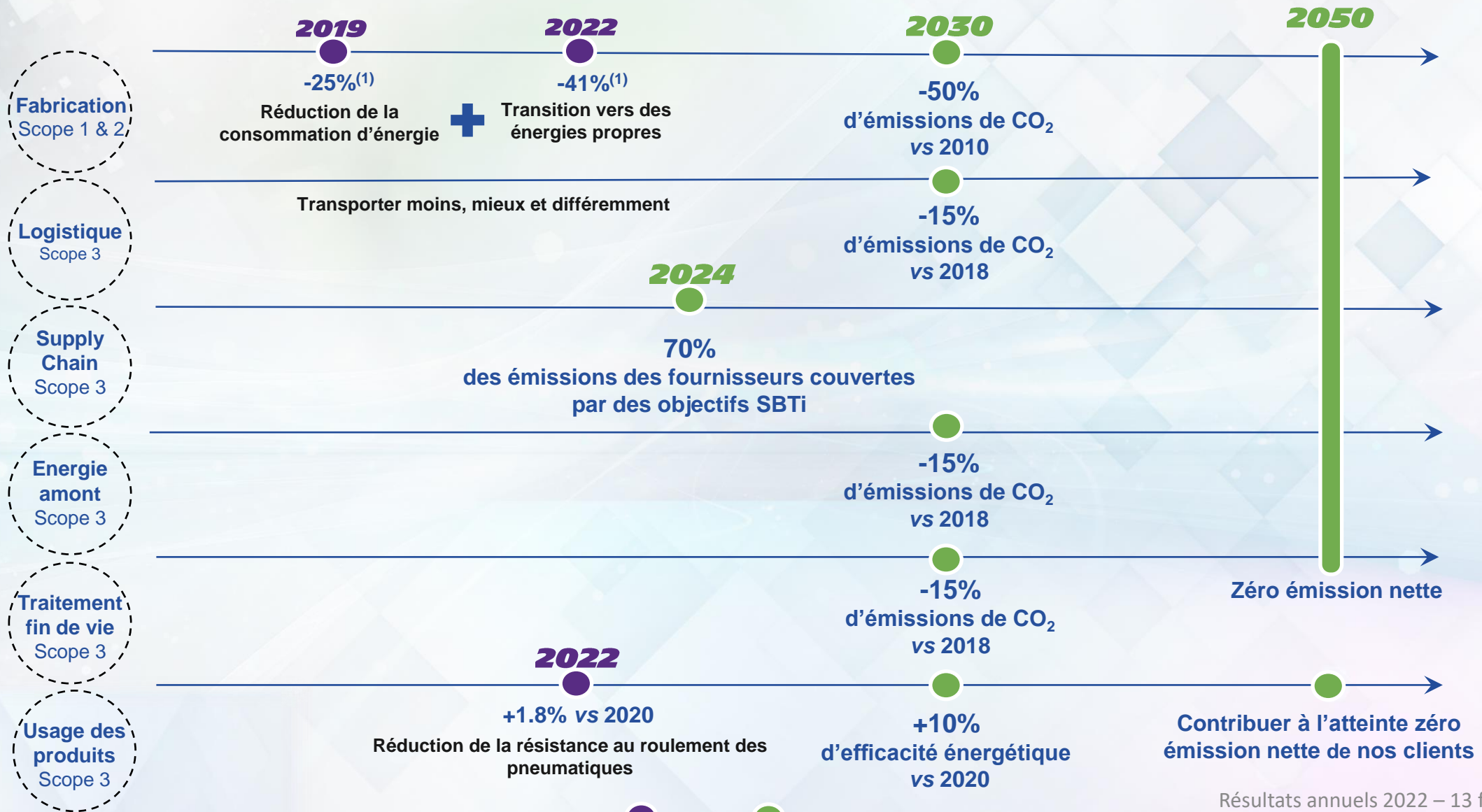
## ELLE REPOSE SUR TROIS PRINCIPES :

- **Atteindre Zéro Émission Nette à horizon 2050** en respectant les engagements externes de réduction d'émissions à 2030 ;
- **Identifier les risques et les opportunités** en s'appuyant sur des scénarios de changement climatique ;
- **Communiquer de manière transparente** avec les parties prenantes externes.





# Ambition environnementale 2030 : une trajectoire pour atteindre Zéro Émission Nette en 2050



Capacité d'influence du Groupe

- haut
- ◐ limité

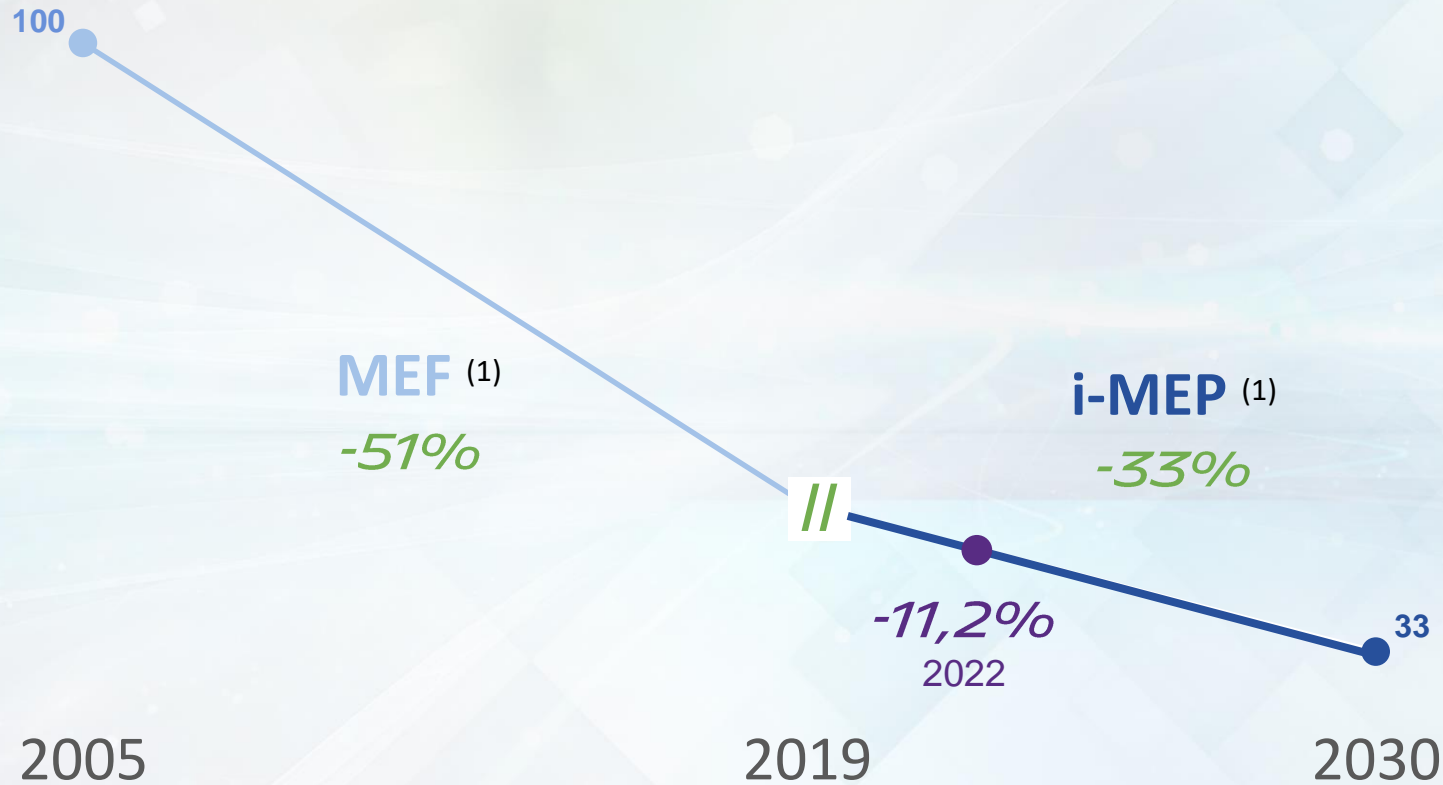


(1) d'émissions de CO2 vs. 2010 ● Résultats ● Ambitions

# Une réduction significative de l'empreinte environnementale de nos sites

## RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES SITES DU GROUPE

Certifiés ISO14001



Prélèvements d'eau  
x stress hydrique



Déchets générés



Consommation de solvants  
organiques



Consommation d'énergie



Émissions de CO<sub>2</sub>



(1) MEF : Michelin Environmental Footprint ; i-MEP : Industrial – Michelin Environmental Performance ; voir page 151 du Document d'enregistrement universel 2021 pour une définition détaillée.

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

## Socle universel de protection sociale

Le Groupe est engagé dans le progrès social et accompagne l'ensemble de ses employés dans le monde entier, dans des moments importants de leur vie, à travers un ensemble minimum d'avantages sociaux

**DEPUIS MARS 2022, LE PROGRAMME MICHELIN ONE CARE EST DÉPLOYÉ AVEC DES GARANTIES FONDAMENTALES DANS TROIS DOMAINES :**

### Donner du temps aux employés pour accueillir un enfant

Rémunérés à 100%:

- **Congé maternité et adoption:**  
14 semaines minimum,
- **Congé paternité:**  
4 semaines minimum



### Protéger la famille en cas de décès d'un employé

- Versement d'un capital décès (au moins un an de salaire)

### Donner l'accès à des soins de santé aux employés et à leur famille

- **4 domaines minimum:**
  - ✓ hospitalisation,
  - ✓ soins maternité,
  - ✓ consultation et soins ambulatoires,
  - ✓ soins d'urgence.

**AMBITION : 100 % d'employés couverts par le Programme Michelin One Care au 1<sup>er</sup> janvier 2025**





# Diversité et inclusion : Progrès sur l'ensemble des dimensions en 2022 démontrant l'engagement du Groupe

## ÉGALITÉ DES CHANCES

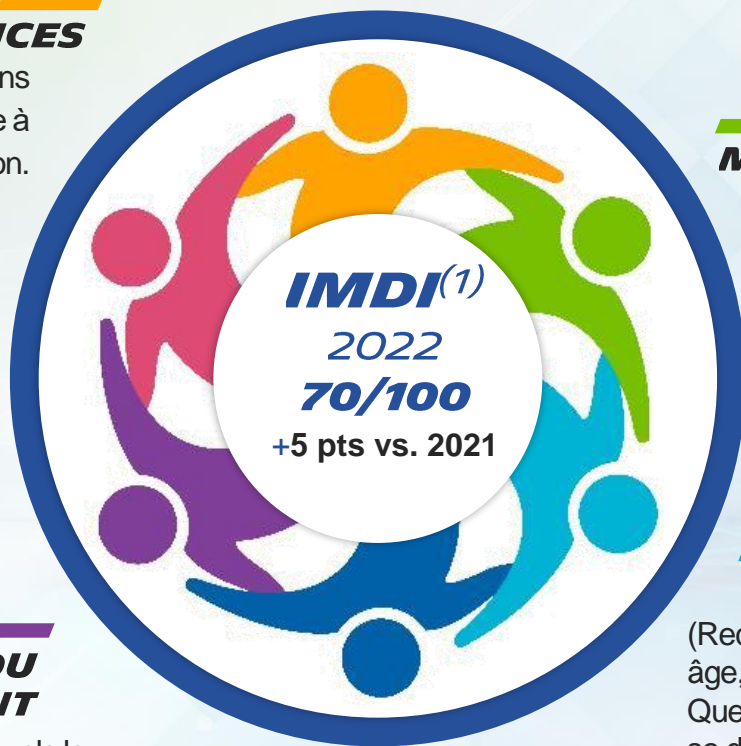
Chaque salarié peut développer ses talents dans l'entreprise. Michelin porte une attention particulière à la promotion interne des opérateurs de fabrication.

## HANDICAP

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

## 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.



## 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.

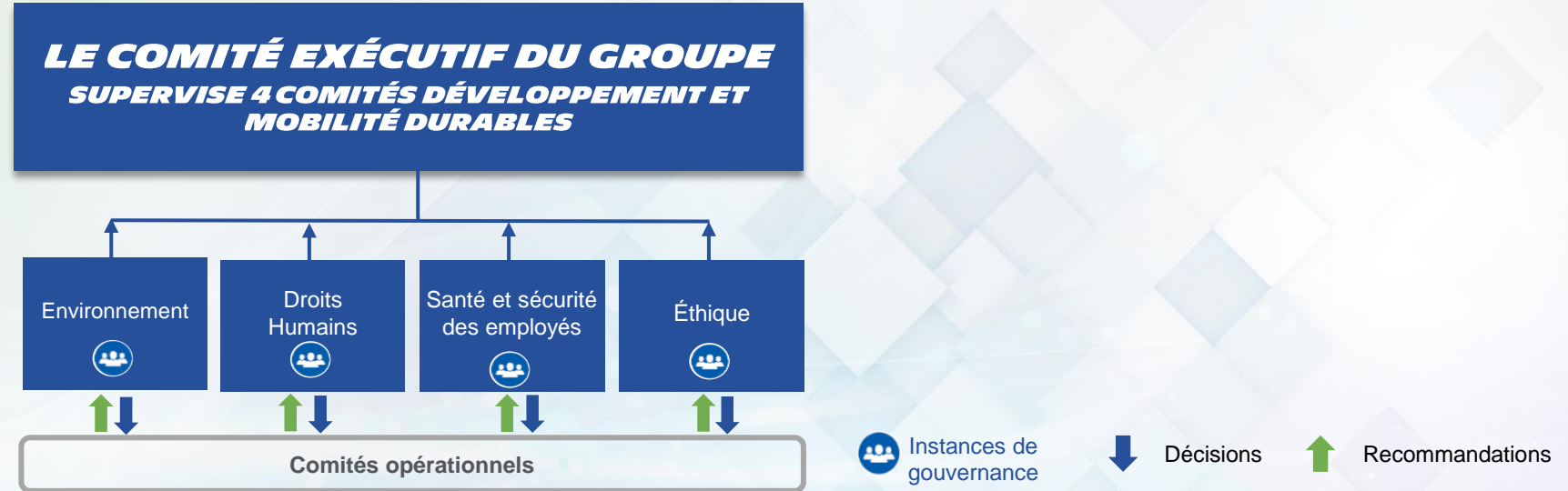
\* Diversité & Inclusion



# Les piliers de la gouvernance Michelin : séparation claire des missions de gestion et de contrôle



## ESG : sensibilisation et suivi de la performance sont intégrés aux processus de gouvernance du Groupe



### CONSEIL DE SURVEILLANCE COMITÉ RSE



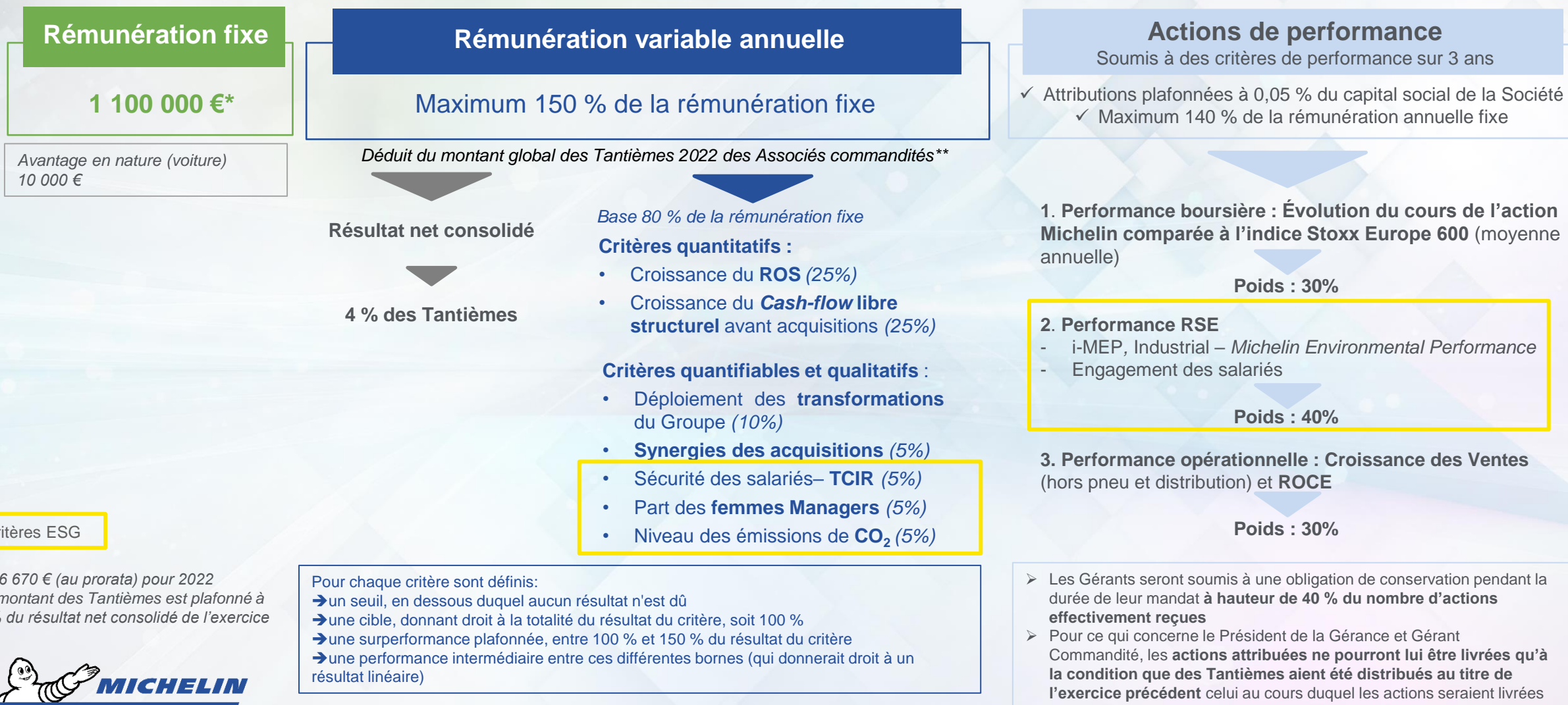
### COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

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 critères ESG sont inclus dans la rémunération des Gérants et partagés avec tous les employés en ce qui concerne les plans d'actions de performance

## POLITIQUE DE REMUNERATION 2022 DE FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE



## Glossaire

### **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 des matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

Le *cash flow* libre structurel est calculé lors de la publication des résultats annuels.

### **ROCE**

Le ratio est calculé de la façon suivante :

résultat opérationnel des secteurs retraité<sup>(1)</sup> 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<sup>(2)</sup>, 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.

$$\begin{aligned} & \text{Cash flow libre (FCF)} \\ & + \text{Acquisitions} \\ = & \text{Cash flow libre avant acquisitions} \\ & +/- \text{Ajustement lié à la variation des} \\ & \text{cours de matières premières} \\ = & \text{Cash flow libre structurel} \end{aligned}$$



(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.

" 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."



**GUILLAUME JULLIENNE**

**PIERRE HASSAÏRI**

**FLAVIEN HUET**

Business Center Paris Trocadero  
112 avenue Kléber  
75116 Paris – France

\*\*\*

23 place des Carmes Dechaux  
63040 Clermont-Ferrand - France

**[investor-relations@michelin.com](mailto:investor-relations@michelin.com)**

