



26
JUILLET
2022

**RÉSULTATS 1^{ER}
SEMESTRE 2022**





EQUITY STORY : LA VALEUR DE MICHELIN SERA PORTÉE PAR LA CROISSANCE DU GROUPE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT DE PARADIGMES



CHANGEMENTS DE PARADIGMES ACTUELS

- Inflation
- PIB mondial
- Rythme de la transition énergétique et écologique

CROISSANCE
de l'activité organique et M&A



CRÉATION DE VALEUR
évaluée par le biais du ROCE* y c. les M&A

dans 3 domaines



- Spécificités vs pneus :
- Croissance du marché : +
 - EBIT : +
 - Intensité des CAPEX : -

* Retour sur capitaux employés, avec un coût moyen pondéré du capital (WACC) estimé à 7,5 %.



MICHELIN DÉPLOIE SA STRATÉGIE DANS UN ENVIRONNEMENT TOURMENTÉ : VENTES EN HAUSSE DE 18,7 %, RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ⁽¹⁾ DE 1,5 MD€. LE GROUPE MAINTIENT SA GUIDANCE ⁽²⁾ POUR L'ANNÉE 2022.

- Dans un environnement de marché perturbé par les impacts systémiques du conflit en Ukraine et de la crise sanitaire, le Groupe délivre une croissance solide de ses ventes et de son résultat opérationnel ⁽¹⁾.
- Ventes en croissance de 18,7 % à 13 289 M€
 - Intensification des perturbations des chaînes d'approvisionnement et de l'inflation, impactant à la baisse les marchés Pneu.
 - Volumes Pneus en retrait de 2,2 %; volumes stables après retraitement des ventes en Europe orientale et en Chine.
 - Forte dynamique des ventes Hors Pneu, en hausse de 18% à parités constantes.
 - Effet Prix-mix Pneus de 13,9 %, traduisant la détermination du Groupe à couvrir l'ensemble des facteurs d'inflation.
 - Effet Parités de 5,2% principalement lié au dollar US.
- Résultat opérationnel ⁽¹⁾ de 1 530 M€ soit 11,5 % des ventes
 - Pricing assurant le maintien des marges unitaires.
 - Résultat opérationnel en hausse sur chacun des segments de reporting.
 - Effet dilutif de 1,2 point de la marge opérationnelle, lié aux hausses de prix.
- Cash flow libre avant acquisitions ⁽³⁾ de -1 014 M€
 - EBITDA en hausse à 2 439 M€, BFR ⁽⁴⁾ pénalisé par l'inflation.
 - Saisonnalité classique: la trésorerie annuelle sera générée par l'activité du second semestre.
- **Guidance 2022 ⁽²⁾ maintenue : résultat opérationnel ⁽¹⁾ > 3,2 Mds € à parités constantes, cash-flow libre structurel ⁽³⁾ > 1,2 Md €.**

⁽¹⁾ des secteurs

⁽²⁾ hors nouveaux effets systémiques : perturbations graves de la supply chain ou mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques

⁽³⁾ Définition slide 66

⁽⁴⁾ Besoin en fonds de roulement



2

RESULTATS 1ER SEMESTRE 2022



MICHELIN PROGRESSE SUR CHACUN DES TROIS PILIERS PEOPLE, PROFIT, PLANET



⁽¹⁾ Part des hauts cadres (top 100) non français

⁽²⁾ Total Case of Incident Rate

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

⁽⁴⁾ Voir le tableau de bord stratégique, slide 36, détaillant la vision 2030

⁽⁵⁾ industrial-Michelin Environmental Performance : outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe (voir slide 61)

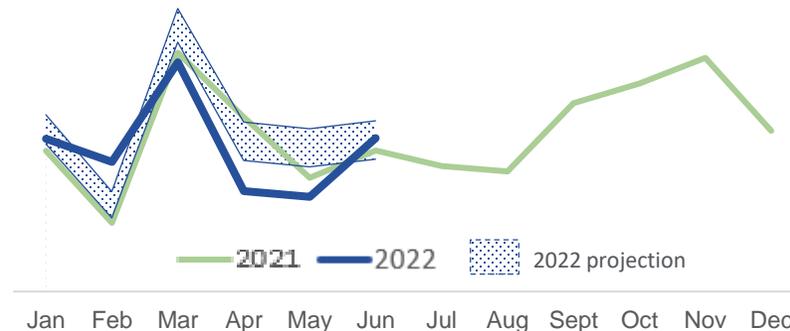


LES PERTURBATIONS DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT ET L'INFLATION SE SONT INTENSIFIÉES AU COURS DU 1ER SEMESTRE, ACCROISSANT LA VOLATILITÉ DES MARCHÉS



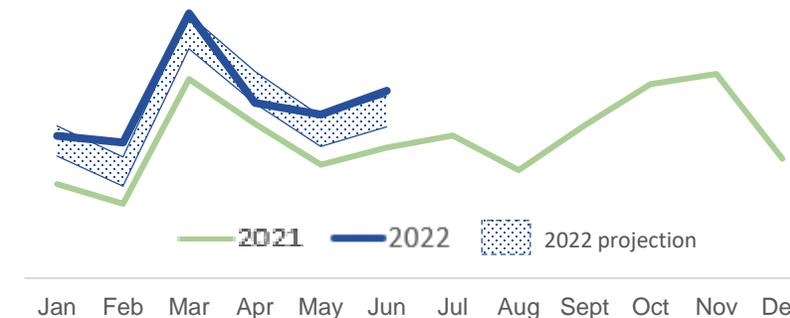
Marché Mondial Tourisme / Camionnette

(unités)



Marché Mondial Poids lourd (hors Chine)

(unités)



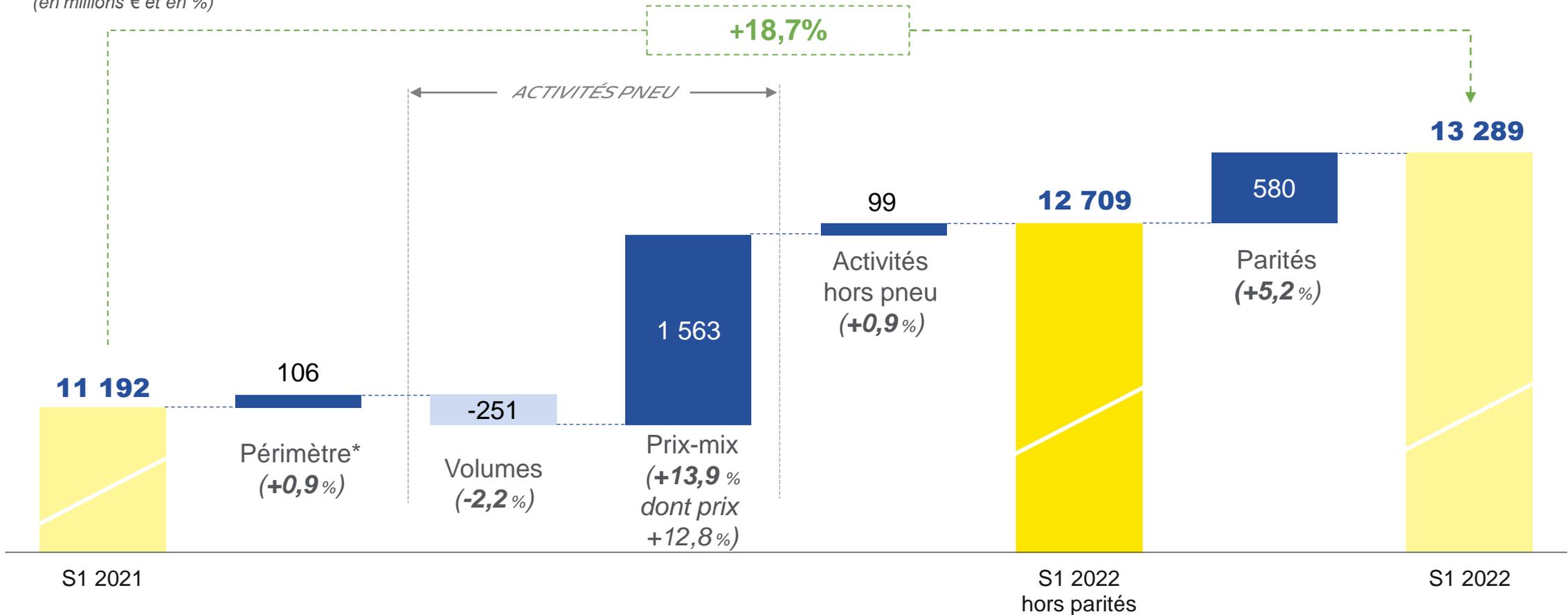


CROISSANCE DES VENTES DE 18,7% AU S1 2022 PILOTAGE DYNAMIQUE DES PRIX DANS UN ENVIRONNEMENT TRÈS INFLATIONNISTE VENTES HORS PNEU EN CROISSANCE +18% À ISO-PARITÉS, SOIT 99 M€



Variation semestrielle des ventes

(en millions € et en %)



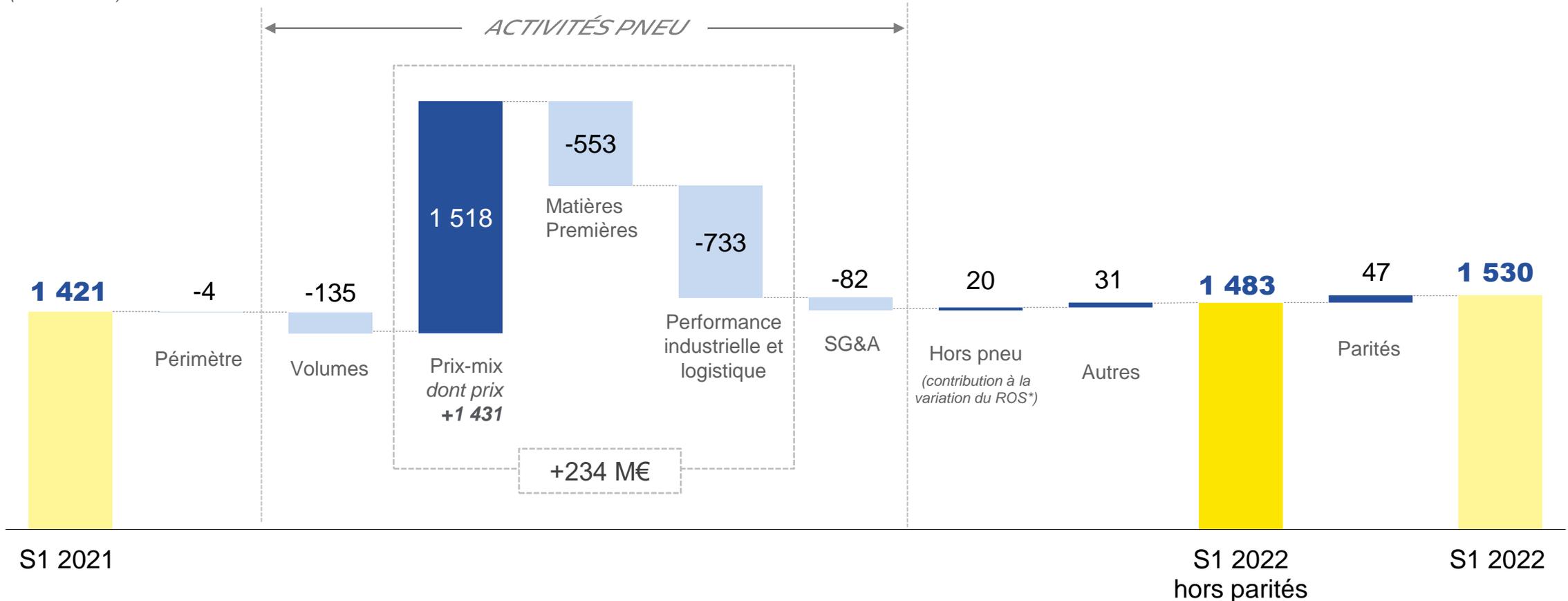
* Déconsolidation des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des Cartes & Guides pour la France au 1^{er} février 2021 (Michelin Editions) et de Solesis au 28 mai 2021 ; consolidation de TechnoBalt depuis le 1^{er} mai 2021, d'Allopeus.com depuis le 30 décembre 2021 et de CEMAT depuis le 1^{er} janvier 2022.



ROS* DE 1 530 M€, EN HAUSSE DE 109 M€, DONT 62 M€ HORS EFFET PARITÉS
LES HAUSSES DE PRIX COMPENSENT 1.3 MD€ D'INFLATION
ROS* HORS PNEU EN AUGMENTATION DE 20 M€

Variation semestrielle du Résultat Opérationnel des Secteurs

(en millions €)



* Résultat Opérationnel des Secteurs



Résultats 1er semestre 2022 – 26 juillet 2022





FORTE CROISSANCE DES VENTES DE L'ENSEMBLE DES SECTEURS EFFET DILUTIF DE L'INFLATION SUR LA MARGE OPÉRATIONNELLE*

(en millions €)	S1 2022	S1 2021	Variation
 SR1 Ventes <i>Résultat opérationnel</i> * Marge opérationnelle *	6 599 782 11,9 %	5 562 730 13,1 %	+18,6 % +7,1 % -1,2 pt
 SR2 Ventes <i>Résultat opérationnel</i> * Marge opérationnelle *	3 469 314 9,1 %	2 897 286 9,9 %	+19,7 % +9,8 % -0,8 pt
 SR3 Ventes <i>Résultat opérationnel</i> * Marge opérationnelle *	3 221 434 13,5 %	2 733 405 14,8 %	+17,9 % +7,2 % -1,3 pt

* des secteurs .

A l'échelle du Groupe, l'inflation des coûts – matières premières, transports, énergie – est compensée par un pilotage dynamique des prix générant un effet dilutif de 1,2 point sur la marge opérationnelle à fin juin.

- **SR1** : l'augmentation des ventes et du résultat opérationnel résulte principalement du pilotage réactif des prix et de l'enrichissement du mix.
- **SR2** : les ventes et le résultat opérationnel progressent sous l'effet du déploiement de la stratégie de ciblage des segments créateurs de valeur et d'un pilotage des prix dynamique. Les activités de gestion de flottes poursuivent également leur développement.
- **SR3** : amélioration des ventes et du résultat opérationnel tirée par un pilotage rigoureux des prix sur les activités non indexées, dans un contexte d'expéditions contraintes sur le segment Minier au cours du semestre et de fortes contraintes opérationnelles affectant les activités *Beyond Road* (Construction, Agricole, Manutention). La marge opérationnelle s'inscrit dans la dynamique positive attendue : S1 2021 à 14,8%, S2 2021 à 11,3%, S1 2022 à 13,5%.



LE CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾ EST IMPACTÉ PAR LA FORTE INFLATION DANS LE BFR. RETOUR À UN PROFIL HABITUEL DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR LE 2ND SEMESTRE.

Cash flow libre ⁽¹⁾

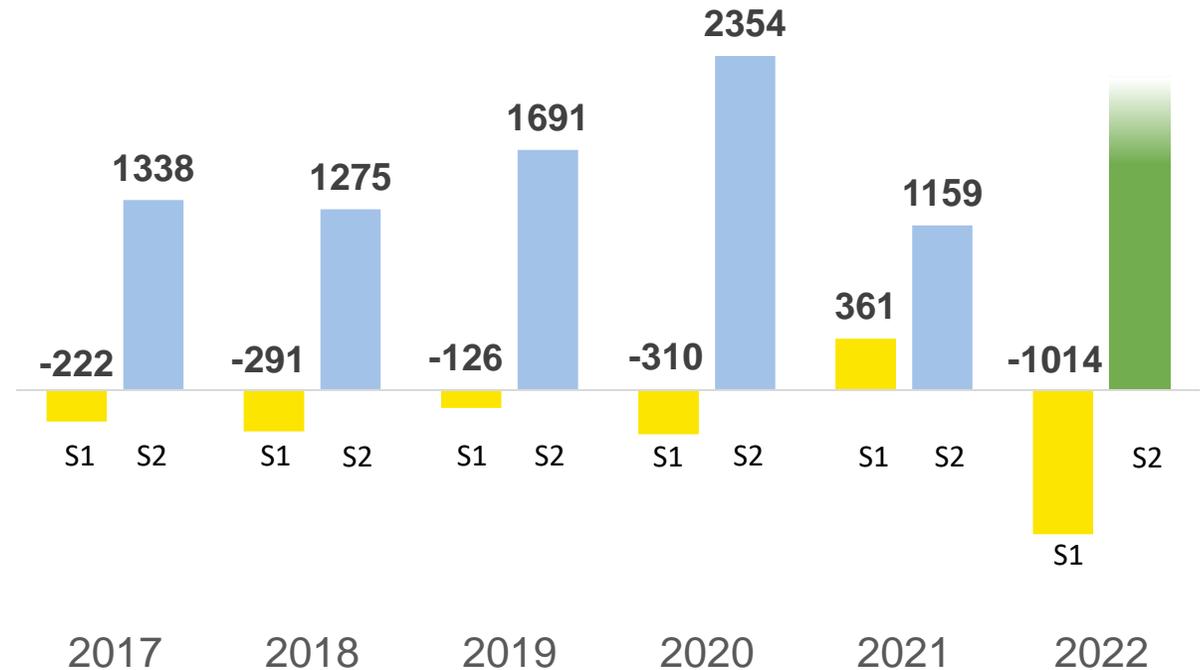
(en millions €)

EBITDA des secteurs	2 439
Δ BFR d'exploitation net	-1 719
<i>dont stocks</i>	-1 239
Impôts et intérêts payés	-507
Investissements nets décaissés	-980
Cessions, nettes des acquisitions (M&A)	+50
Restructurations	-106
Autres	-141
Cash flow libre	-964
Cash flow libre, hors M&A	-1 014

La trésorerie est structurellement générée au 2nd semestre

(en millions €)

Cash flow libre hors M&A ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Définition slide 66

Pour rappel, la Guidance Groupe est exprimée en FCF structurel

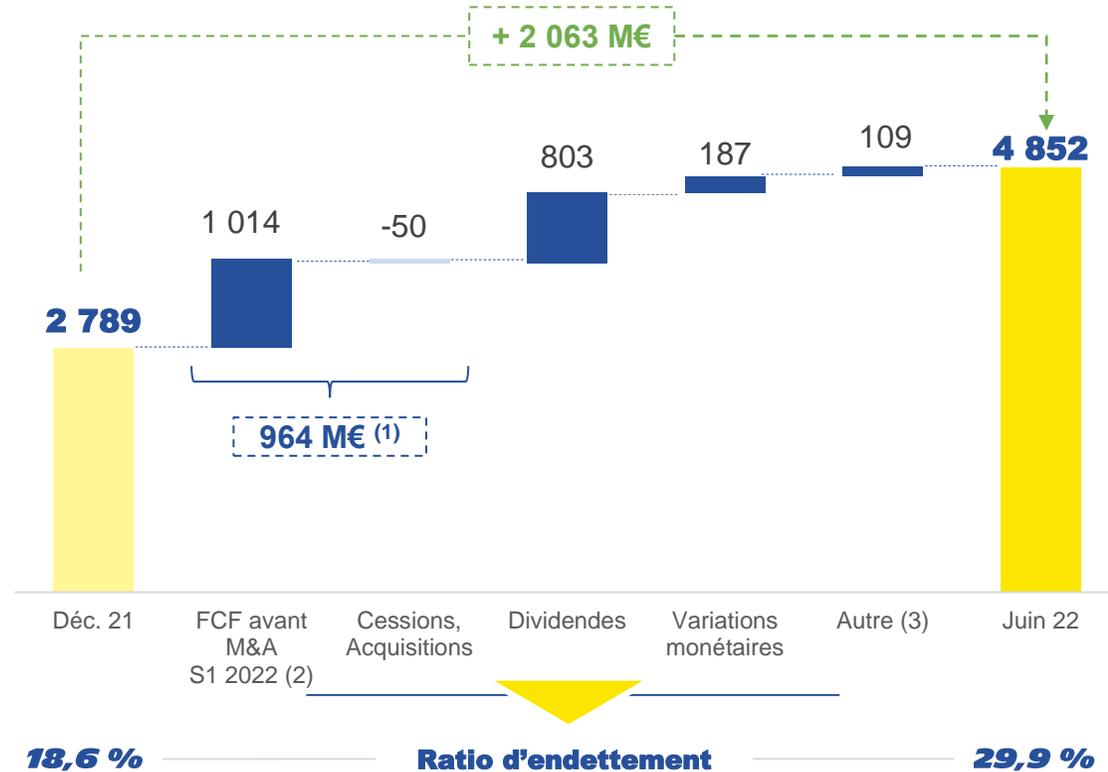


AUGMENTATION DE L'ENDETTEMENT NET LIÉ À LA SAISONNALITÉ DE L'ACTIVITÉ



Endettement financier net

(en millions €)



(1) Cash flow libre : définition slide 66

(2) Cash flow libre hors acquisitions

(3) Dont nouveaux contrats de location et rachats d'actions.



Rating des agences de notation à fin juin 2022

Compagnie Générale des Établissements Michelin

Court terme	S&P Fitch	A-2 F2
Long terme	S&P Fitch Moody's (4)	A- A- A3
Perspective	S&P Fitch Moody's (4)	Stable Stable Stable

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



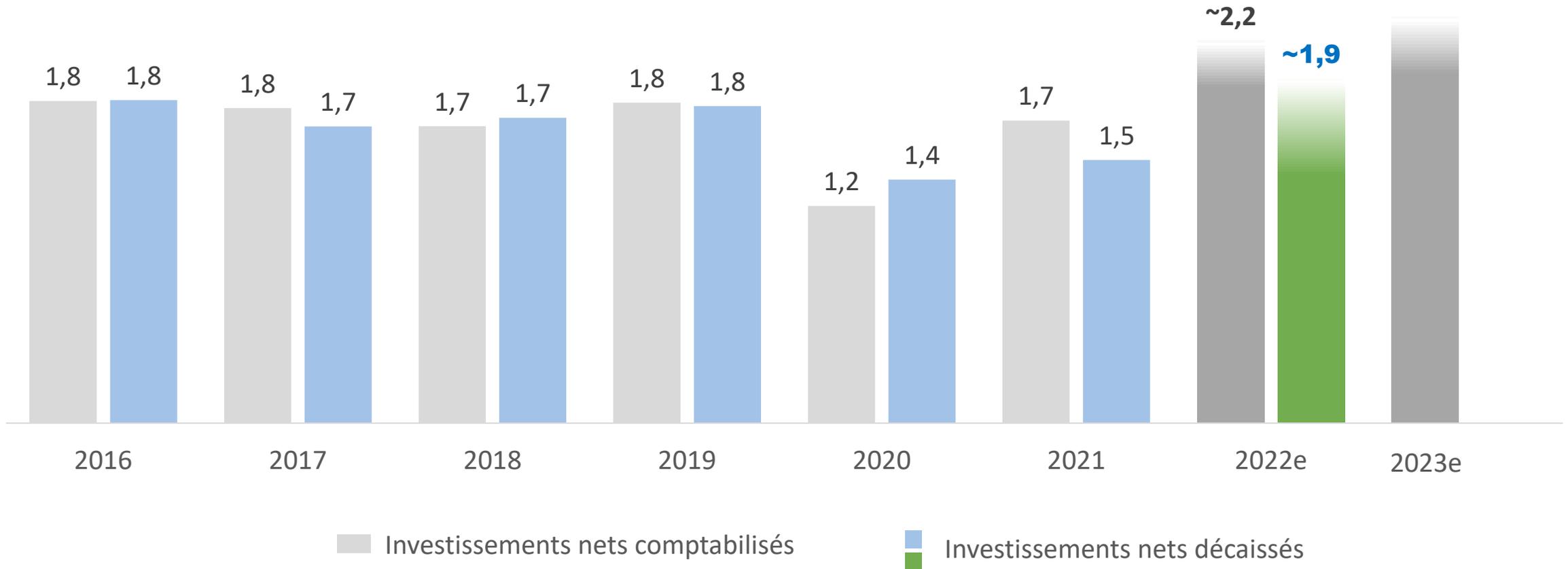


INVESTISSEMENTS : MAINTIEN DU PLAN ANNUEL D'INVESTISSEMENTS, AVEC DES DÉCAISSEMENTS ANTICIPÉS DE L'ORDRE DE 1,9 MDE POUR 2022



Investissements

(en milliard €)



(1) nets en immobilisations incorporelles et corporelles

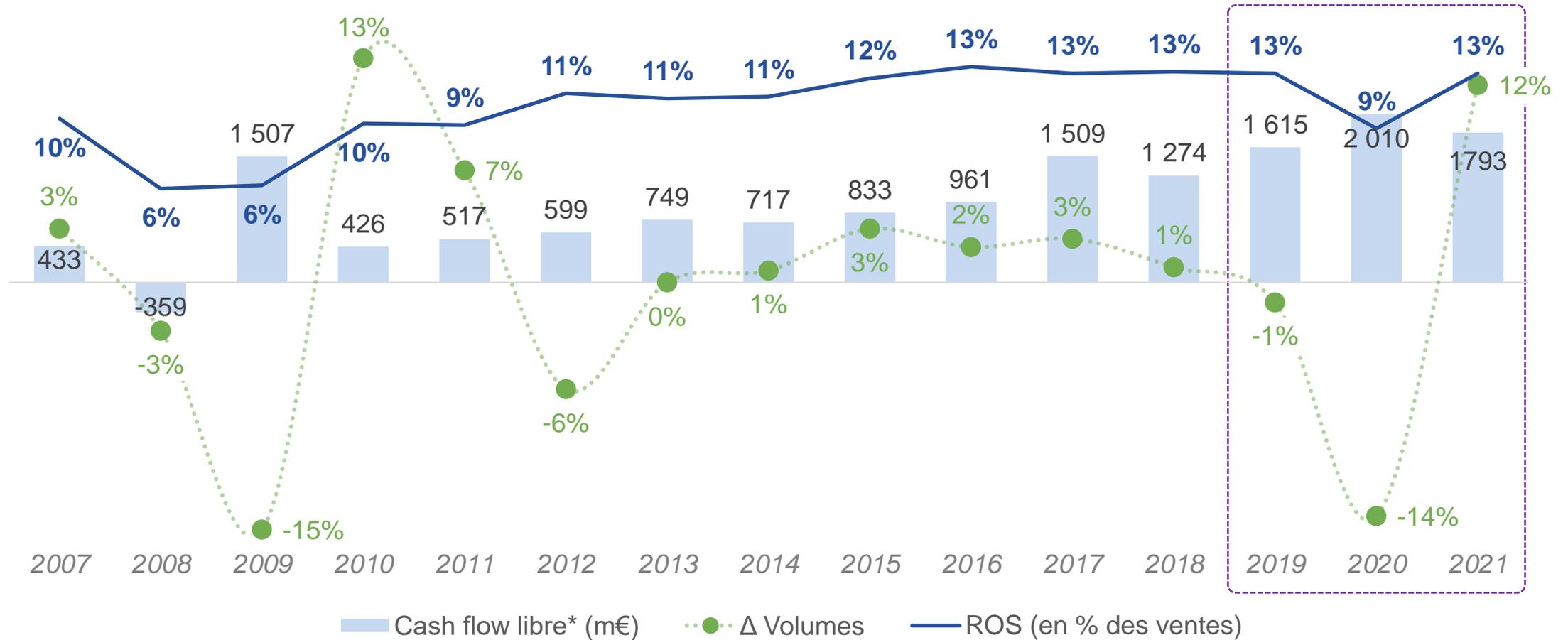




LE GROUPE DÉMONTRE DANS LA DURÉE SA CAPACITÉ À PROTÉGER SA MARGE ET SA TRÉSORERIE, Y COMPRIS EN PÉRIODE DE CRISE



Cash flow libre*, variation des volumes vendus et ROS



* 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)



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



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



NexTraq



La marque MICHELIN Connected Fleet regroupe sous une seule identité les offres de Services et Solutions à destination des flottes.

La mutualisation des ressources s'intensifie, ainsi que le déploiement international de Masternaut (Allemagne, Espagne).



Enrichissement du mix marques et de la valeur ajoutée : la part des marques Tier 2 dans la production a été portée à 70%.

Augmentation de la capacité industrielle de l'usine comme prévu.



Croissance organique dynamisée par les capacités distinctives du Groupe dans les Matériaux → solutions innovantes pour des applications critiques e.g. bandes transporteuses, solutions d'étanchéité ou courroies de transmission de puissance.

Croissance externe : poursuite d'acquisitions ciblées.



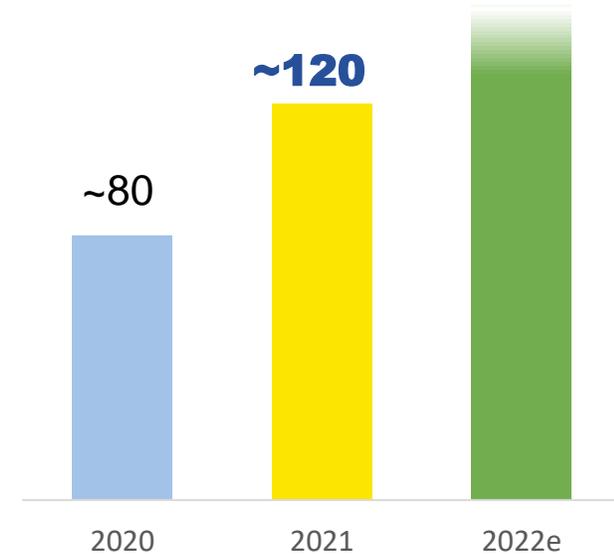
Complémentarité des offres commerciales entre Camso et Michelin, et mutualisation des forces de vente :

- Revenus additionnels
- Réduction des coûts commerciaux et administratifs.



SYNERGIES CUMULÉES*, IMPACT SUR LE RÉSULTAT NET

(en millions €)



* en rythme annuel



GUIDANCE 2022





SCÉNARIO MARCHÉS 2022 : DANS UN ENVIRONNEMENT TRÈS INCERTAIN, LES ESTIMATIONS DE MARCHÉS ANNUELS SONT REVUES À LA BAISSÉ

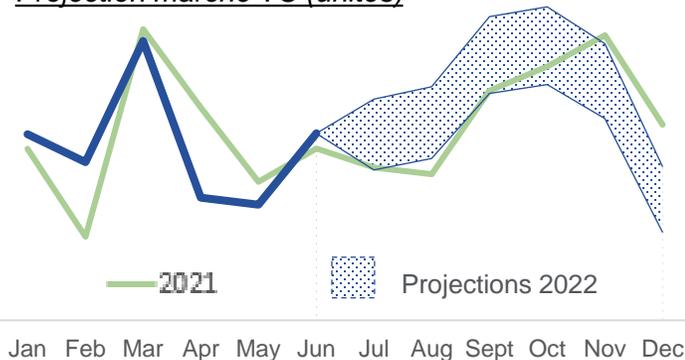


TC : -2% / +2%*

Scénario précédent : 0% / +4%

- OE : demande OEMs globalement contrainte, malgré une amélioration relative attendue au second semestre
- RT : demande globale élevée. 4^{ème} trimestre sur bases de comparaison défavorables

Projection marché TC (unités)



PL hors Chine: +2% / +6%*

Scénario précédent : +3% / +7%*

- OE : demande élevée hors Chine, carnets de commande OEMs saturés
- RT : demande de fret soutenue, bien que rapportée à une base de comparaison élevée au 4^{ème} trimestre

Projection marché PL hors Chine (unités)



SPÉCIALITÉS: +4% / +8%*

Scénario précédent : +6% / +10%*

- Mines : demande soutenue, les difficultés d'expédition devraient s'atténuer au second semestre
- Hors la route : demande soutenue, malgré quelques difficultés à produire des constructeurs
- Deux-roues : atténuation de la croissance globale, stocks distribution supérieurs au normatif à mi-année
- Aviation : poursuite de la croissance, sur une base de comparaison restant faible

* vs 2021



	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	Légèrement positif



GUIDANCE 2022 MAINTENUE ⁽¹⁾

2022

Résultat opérationnel des secteurs
à taux de change constant

> 3 200 M€

Cash flow libre structurel ⁽²⁾

> 1 200 M€

⁽¹⁾ Hors développement de nouveaux effets systémiques : perturbations graves 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



ANNEXES





- **Rendez-vous à venir :**

- **25 octobre 2022** (après clôture de Bourse) : Ventes au 30 septembre 2022

- **29 novembre 2022** : Point d'étape stratégie *Michelin in Motion* (événement digital)



CHIFFRES CLÉS PUBLIÉS S1 2022 ET S1 2021

(en millions €)	S1 2022	S1 2021
Ventes	13 289	11 192
EBITDA des secteurs	2 439	2 277
Marge EBITDA des secteurs	18,4%	20,3%
Résultat opérationnel des secteurs	1 530	1 421
Marge opérationnelle des secteurs	11,5%	12,7%
Autres produits et charges opérationnels	-273	16
Résultat net	843	1 032
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	1,18	1,44
Flux de trésorerie sur investissements nets	980	654
Cash flow libre*	-964	346
Endettement net / fonds propres	29,9%	26,7%

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



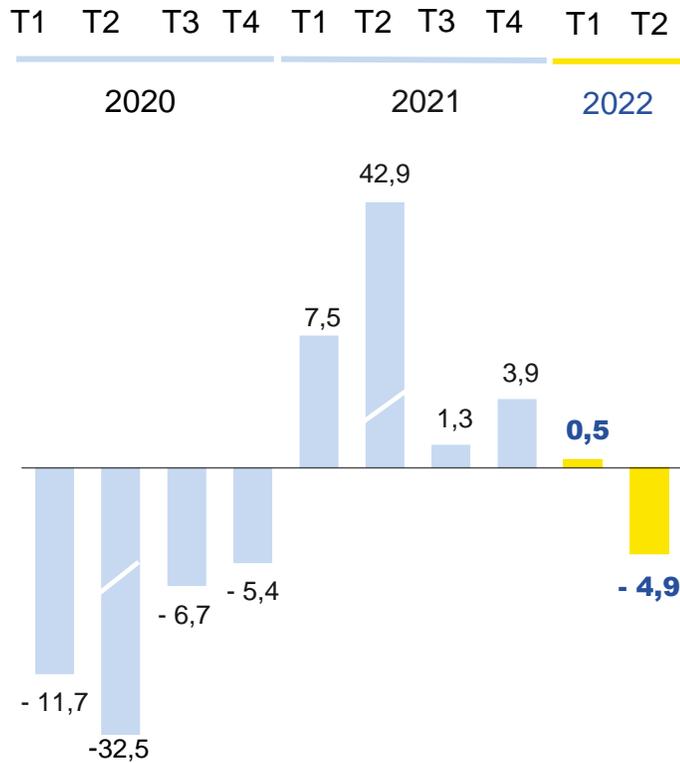
DANS UN CONTEXTE DE MARCHÉS VOLATILES ET INCERTAINS, POURSUITE DU PILOTAGE DYNAMIQUE DES PRIX POUR COMPENSER L'INFLATION



VARIATION TRIMESTRIELLE

(en %)

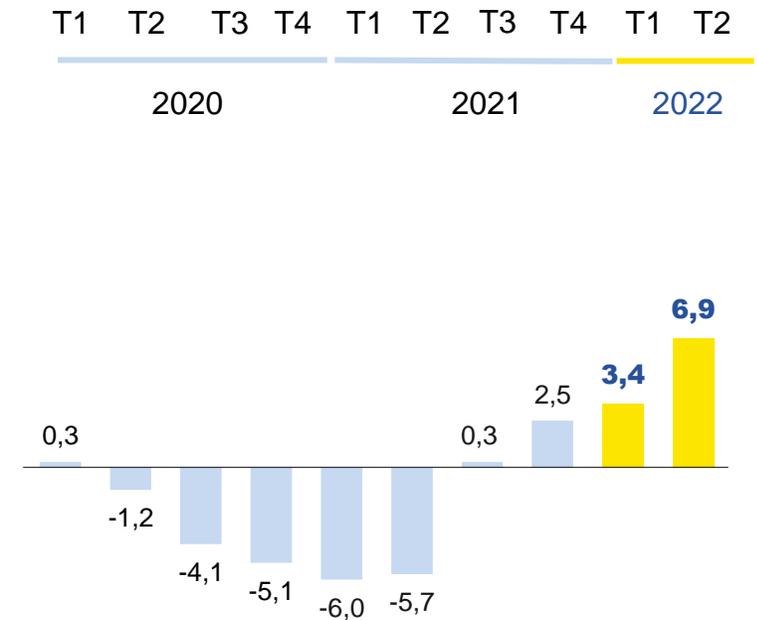
Volumes



Prix-Mix



Parités



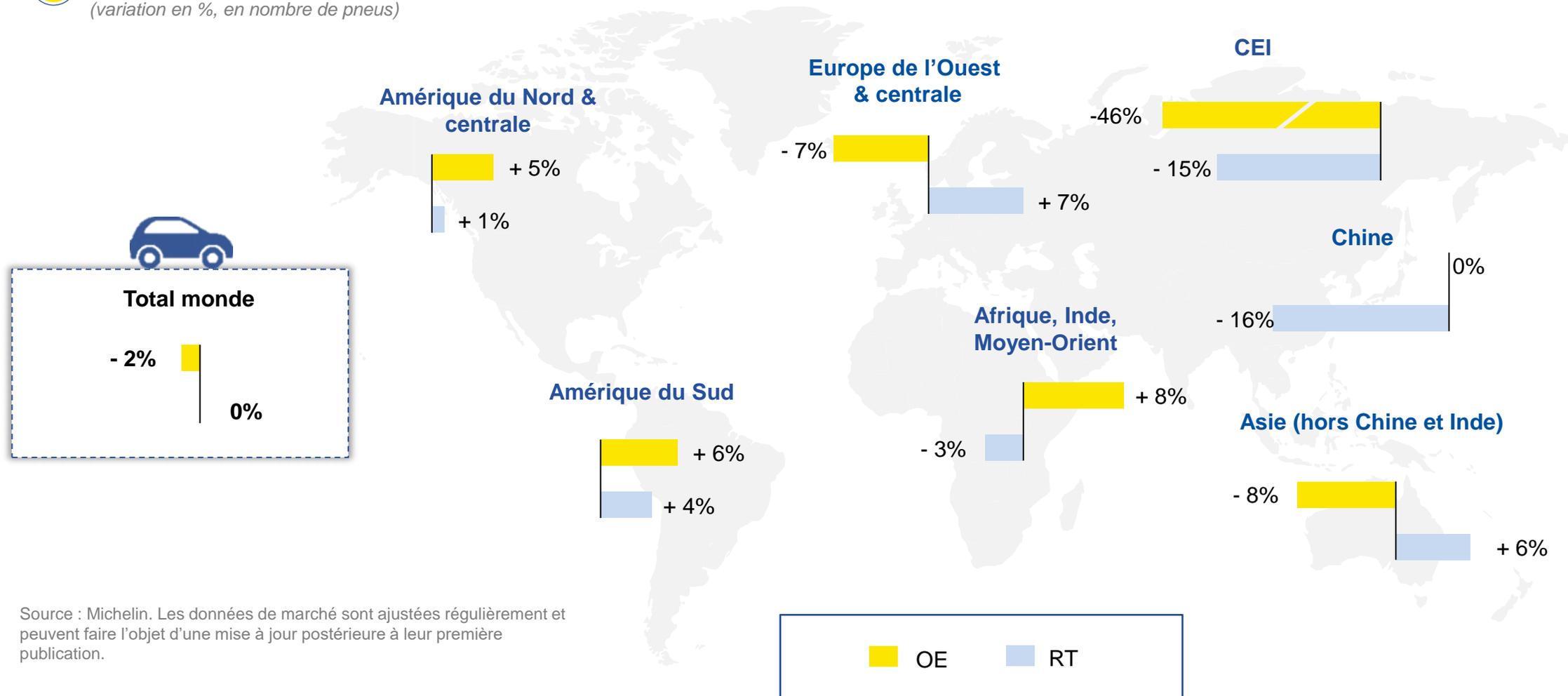


MARCHÉS TC : LA STABILITÉ DE LA DEMANDE MONDIALE À LA FIN DU 1^{ER} SEMESTRE MASQUE DES SITUATIONS TRÈS CONTRASTÉES ENTRE LA PREMIÈRE MONTE ET LE REMPLACEMENT SELON LES RÉGIONS



MARCHÉ TOURISME, S1 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.



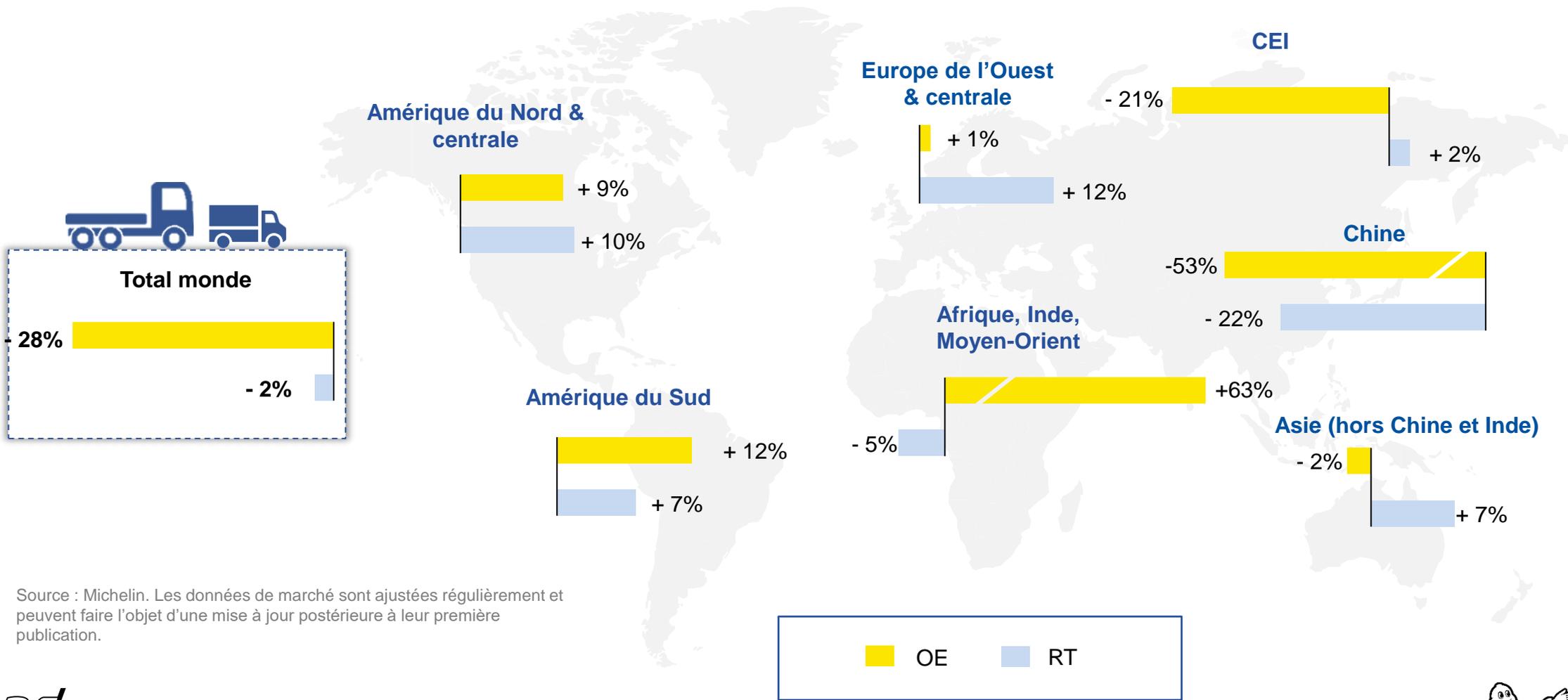


MARCHÉS PL : HORS CHINE ET CEI, DEMANDE DYNAMIQUE TOUT AU LONG DU SEMESTRE, TIRÉE PAR LE RENOUVELLEMENT DU PARC DE VÉHICULES ET LA CROISSANCE DU FRET



MARCHÉ POIDS LOURD, S1 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.



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

% des ventes S1 2022 12 mois glissants		S1 2022 Variation devise vs. €	Droptthrough* Ventes → ROS
USD	38%	+ 10,1%	25% / 35%
EUR	31%	-	-
CNY	6%	+ 10,1%	25% / 30%
BRL	4%	+ 17,0%	-30% / -20%
CAD	3%	+ 8,1%	25% / 30%
GBP	3%	+ 3,2%	25% / 30%
AUD	3%	+ 2,8%	80% / 85%

% des ventes S1 2022 12 mois glissants		S1 2022 Variation devise vs. €	Droptthrough* Ventes → ROS
RUB	1%	+ 9,7%	25% / 30%
JPY	1%	- 3,2%	80% / 85%
MXN	1%	+ 9,6%	25% / 30%
TRY	1%	- 41,4%	80% / 85%
THB	1%	+ 0,7%	-130% / -100%
Others	7%	-	-

Lecture du tableau : impact d'une variation de l'USD sur les ventes et le ROS €

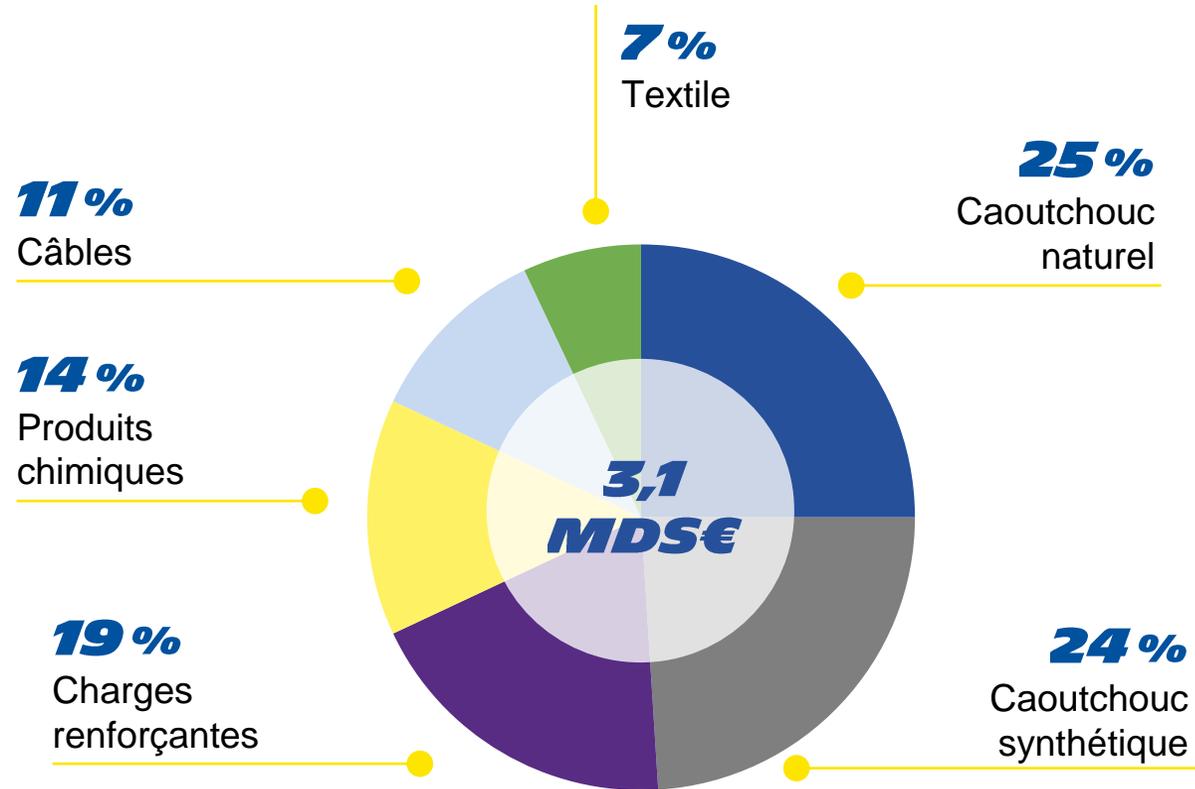
$$\text{Ventes} \times \underbrace{38\% \times 10,1\%}_{\text{impact ventes} +3,8\%} \times \sim 30\% = \text{impact ROS} (\sim +1,1\%)$$

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



MATIÈRES PREMIÈRES

COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES SUR LE 1^{ER} SEMESTRE 2022



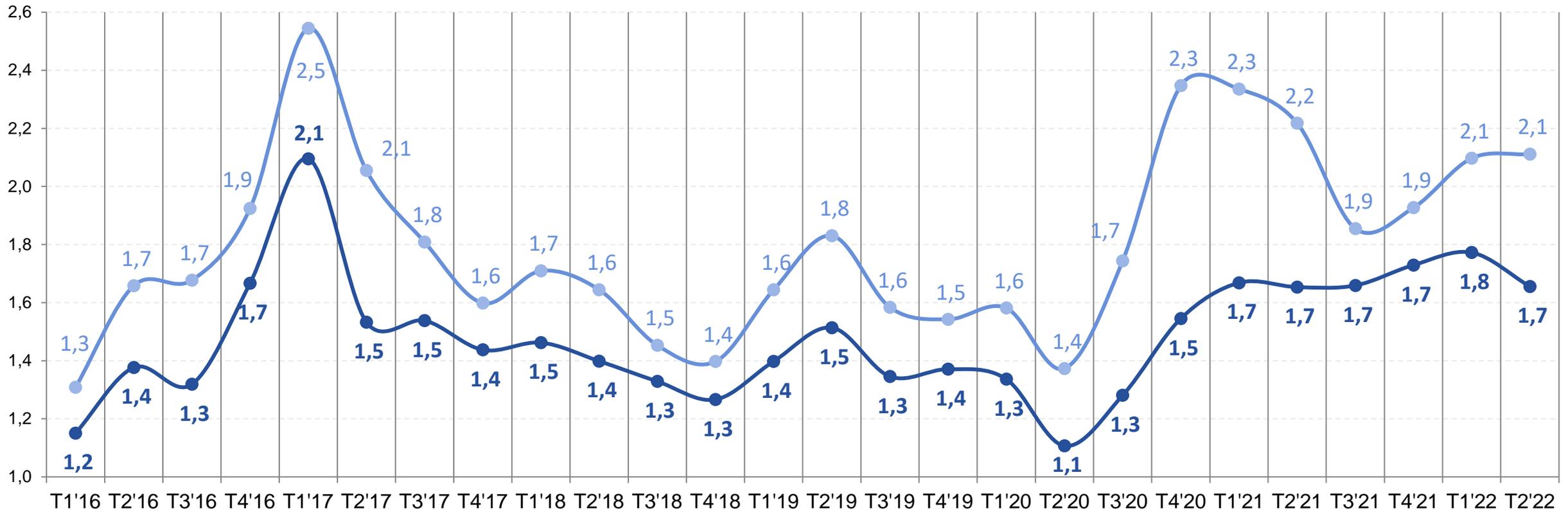


ÉVOLUTION DU PRIX CAOUTCHOUC NATUREL



TSR20 et RSS3 en \$/kg

— TSR20 — RSS3



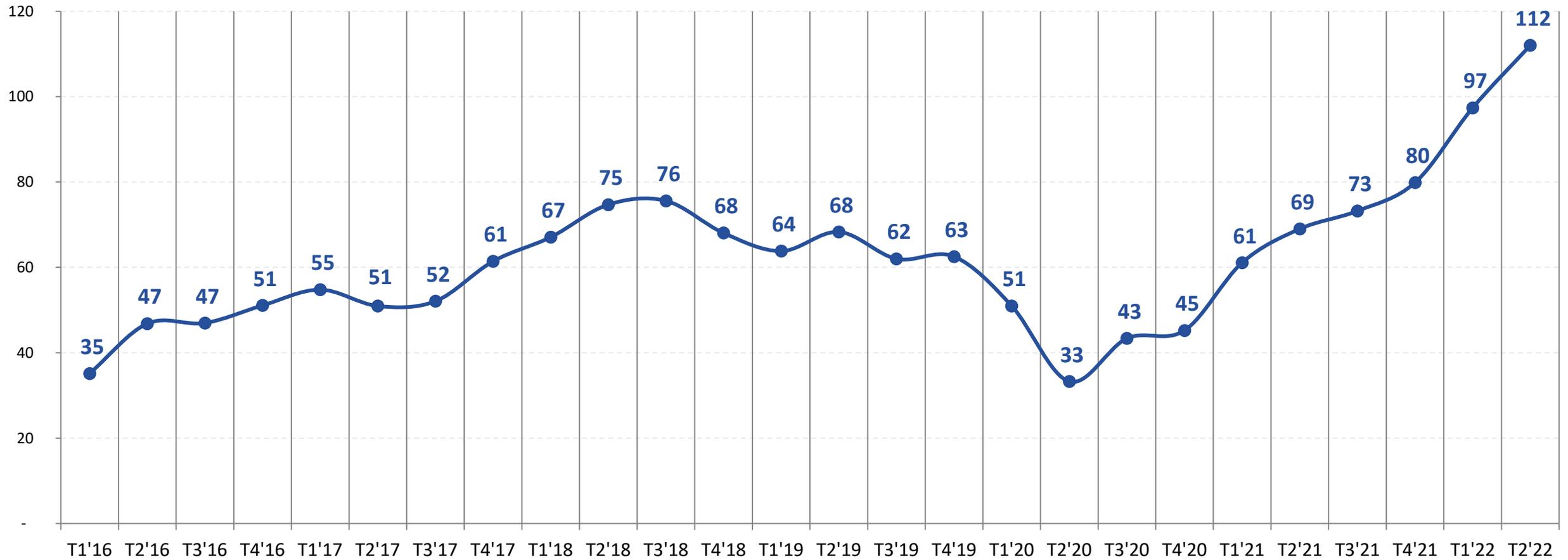
Source: SICOM



EVOLUTION DU PRIX DU BRENT



Brent en \$/bbl

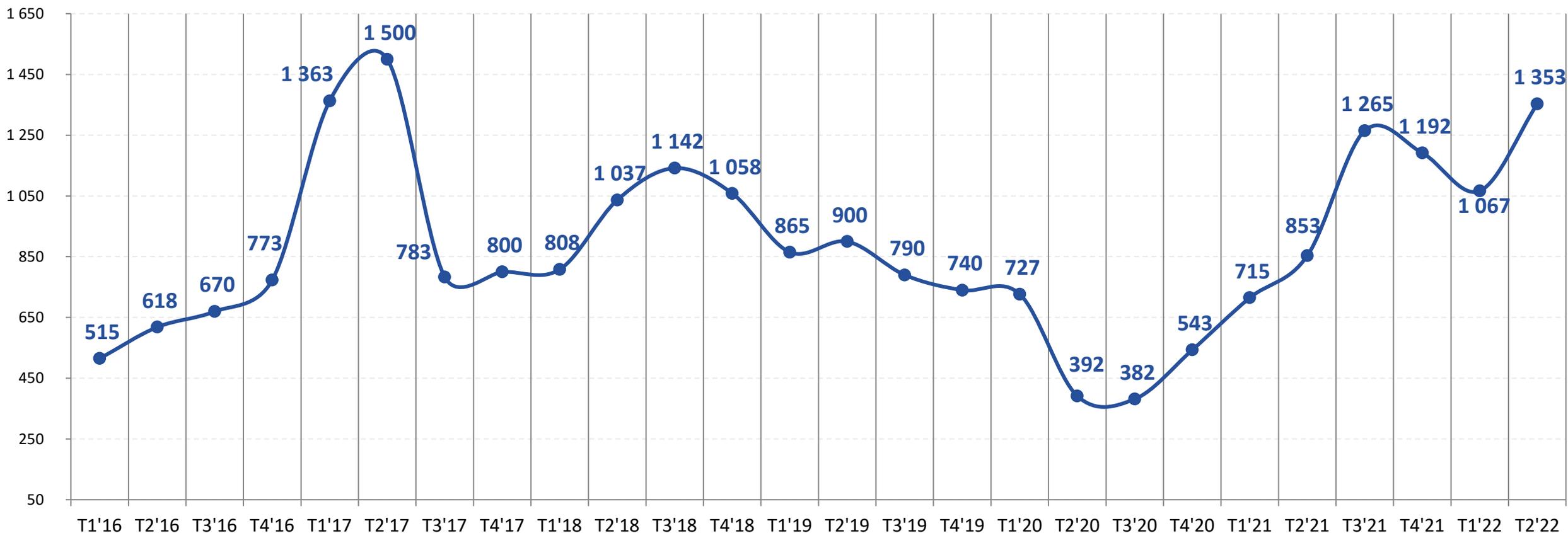




ÉVOLUTION DU PRIX DU BUTADIENE



Butadiene en €/t





ÉMISSIONS OBLIGATAIRES EN COURS (SITUATION AU 30 JUIN 2022)



Issuer	Compagnie Générale des Établissements MICHELIN								
	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
Issue Type	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	\$ 600m	€ 750m	€ 300m	€ 500m	€ 1,000m	€ 500m	€ 750m	€ 500m	€ 302m
Offering price	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)	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 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.-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-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 Sept 03	Annual May 28	Annual Nov 02	Annual Sept 03	Annual Nov 02	Annual Sept 03	Annual Nov 02	Annual Sept 30
ISIN	FR0013309184	FR0013357845	XS1233734562	FR0014000D31	FR0013357852	FR0014000D49	FR0013357860	FR0014000D56	XS1298728707
Denomination	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000				

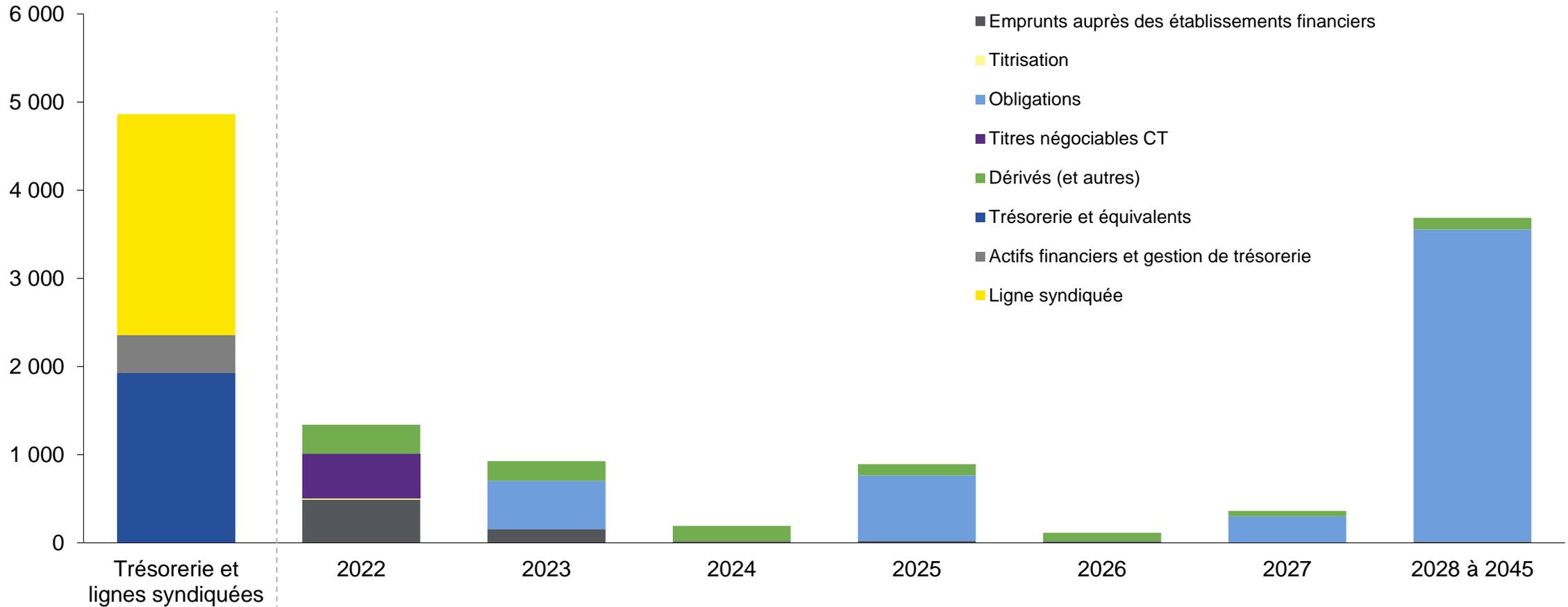


UNE TRÉSORERIE CONFORTABLE, AVEC DES ÉCHÉANCES RÉPARTIES DANS LE TEMPS



Maturité de la dette au 30 juin 2022

(valeur comptable, en millions €)





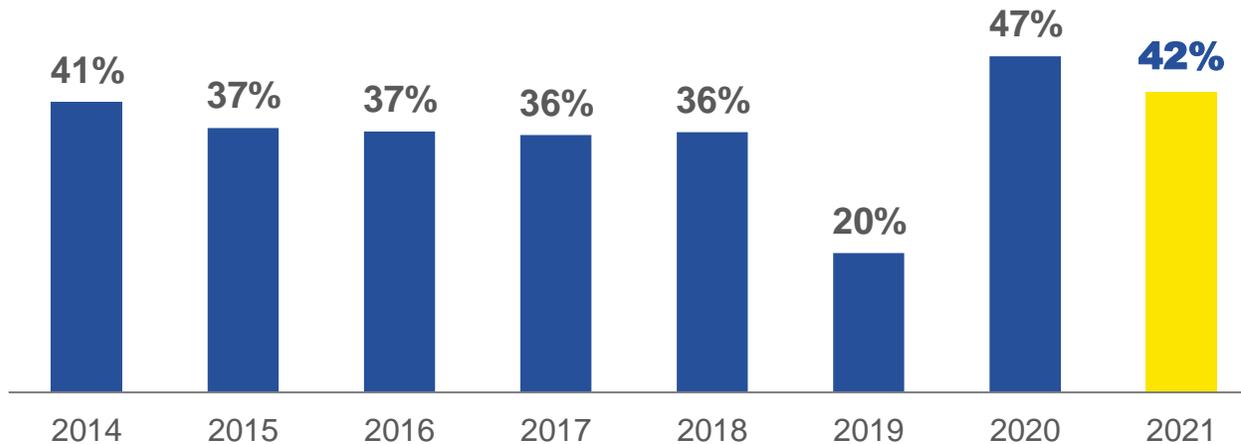
UNE POLITIQUE DE DISTRIBUTION DU DIVIDENDE SOUTENUE ET AMBITIEUSE



TAUX DE DISTRIBUTION RÉCENTS

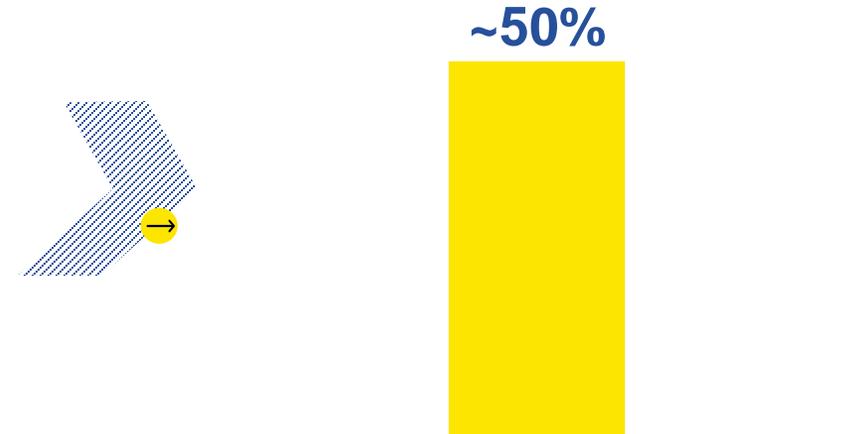
Dividende
(€ p.a.)

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

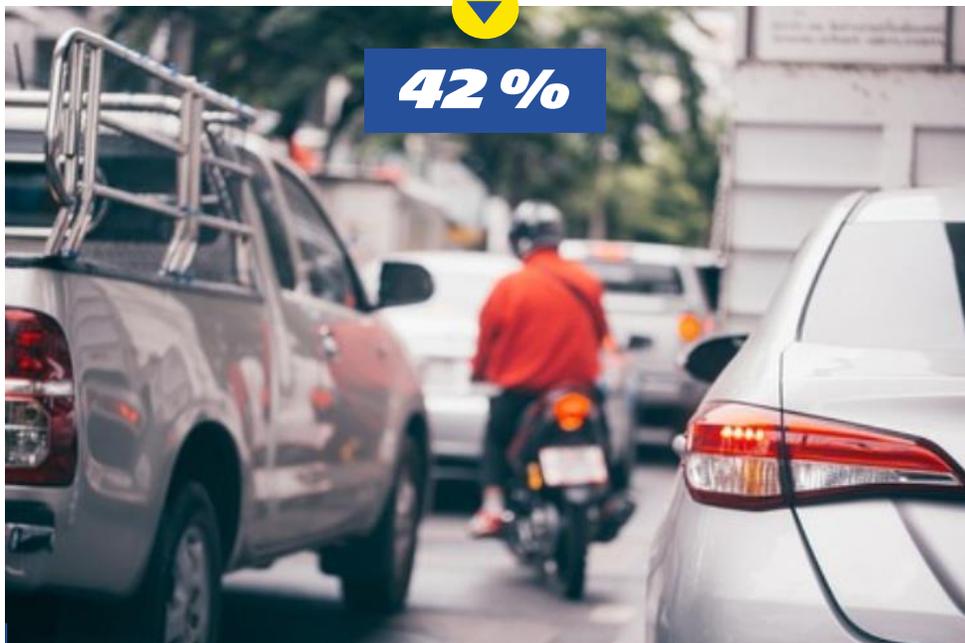
* Dividende distribué au titre de l'exercice 2021, préalablement à la division par quatre du Nominal de l'action effectif au 16 juin 2022.



UN GROUPE RÉSILIENT ET MULTIDIMENSIONNEL

BASE VENTES 2021

RT⁽¹⁾ AUTOMOBILE ET DEUX-ROUES



- Cyclicité : très faible
- Principaux leviers : kilomètres parcourus

TRANSPORT



OE⁽²⁾ AUTOMOBILE

- Cyclicité : très élevée
- Principaux leviers : réglementation et PIB

SPÉCIALITÉS ET NOUVELLES ACTIVITÉS



- Cyclicité : élevée
- Principaux leviers : PIB, prix des matières premières, dépenses publiques

(1) Remplacement

(2) Première monte



MICHELIN MÈNE L'ENSEMBLE DES INNOVATIONS MAJEURES DANS L'INDUSTRIE DU PNEUMATIQUE, CONSACRANT ACTUELLEMENT 300 M€ PAR AN À DES INVESTISSEMENTS DURABLES*

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



* De 2021 à 2023, source : résultats annuels 2021 de Michelin.

Les investissements durables ont un impact tout au long du cycle de vie du produit



MICHELIN CONTRIBUE AU RENFORCEMENT DES NORMES DE PERFORMANCE DES PRODUITS DANS L'INDUSTRIE DU PNEUMATIQUE. SI TOUS LES VÉHICULES ÉTAIENT ÉQUIPÉS DE PNEUS TC MICHELIN, CELA PERMETTRAIT D'ÉCONOMISER...

620 ⁽¹⁾

mille tonnes de matériaux par an

soit 2 500 statues de la Liberté

grâce à une **abrasion faible**, conjuguée au maintien d'une faible résistance au roulement et des autres performances.

115 ⁽²⁾

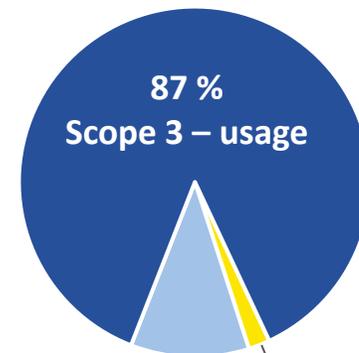
millions de tonnes d'émissions de CO₂ par an (Scope 3 – usage)

soit 2 années d'émissions de CO₂ 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 CO₂ de l'industrie sont principalement liées au Scope 3

Illustration : émissions de CO₂ de Michelin ⁽³⁾ en 2021



11 % Scope 3 – ensemble des catégories de la chaîne de valeur

- (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 décembre 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.



TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE : EN LIGNE AVEC LES AMBITIONS 2030



	AMBITIONS	INDICATEURS	AMBITIONS 2030	RÉSULTATS		
				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 2021

(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 p151 du Document Universel d'Enregistrement 2021



ANNEXES

ACTIVITÉS PNEUS

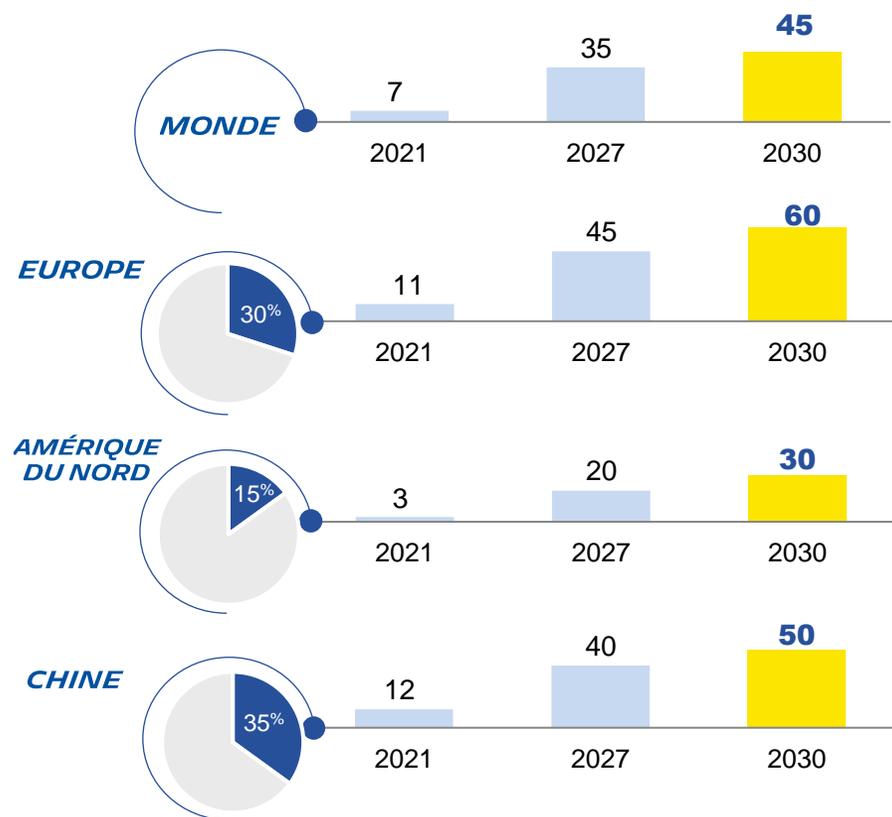




VÉHICULES ÉLECTRIQUES : LA CROISSANCE DU MARCHÉ REPRÉSENTE UNE OPPORTUNITÉ D'ENRICHISSEMENT DU MIX PNEU

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

(en % des ventes totales de véhicules neufs)

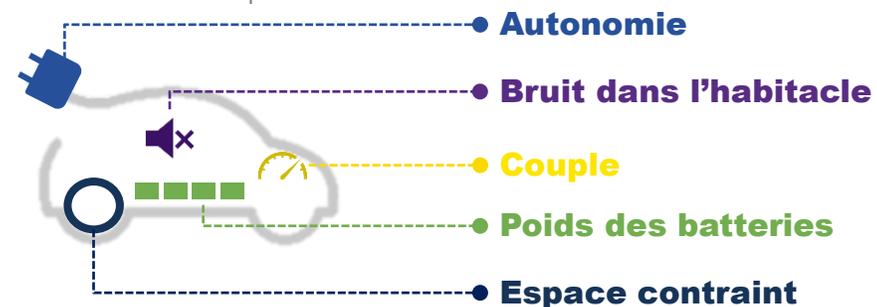


Source : Michelin.

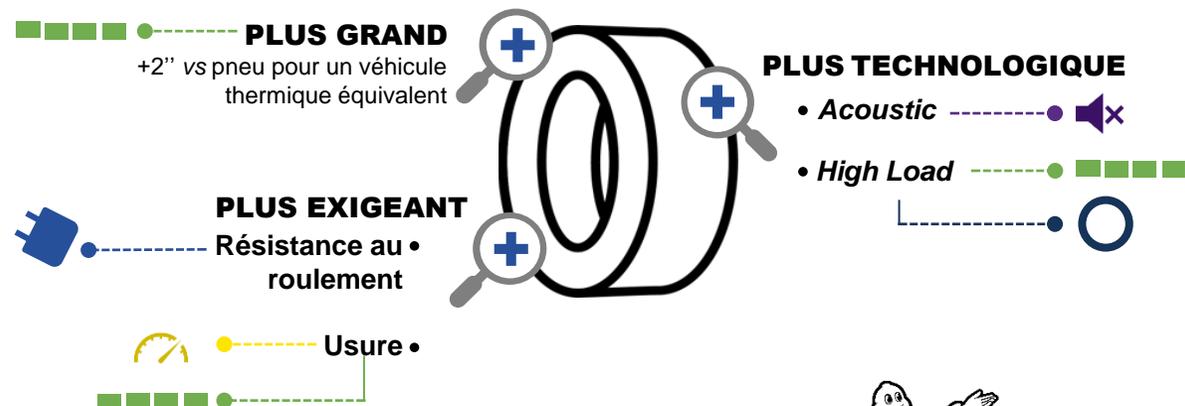
... conduit à un fort enrichissement du mix pneu, à travers de nouvelles exigences de performances

▶ BEV* : DES VÉHICULES À FORTES CONTRAINTES

* BEV : véhicules électriques à batterie



▶ PNEUS : UNE EXIGENCE DE PERFORMANCES ACCRUE



▶ Pour en savoir plus



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

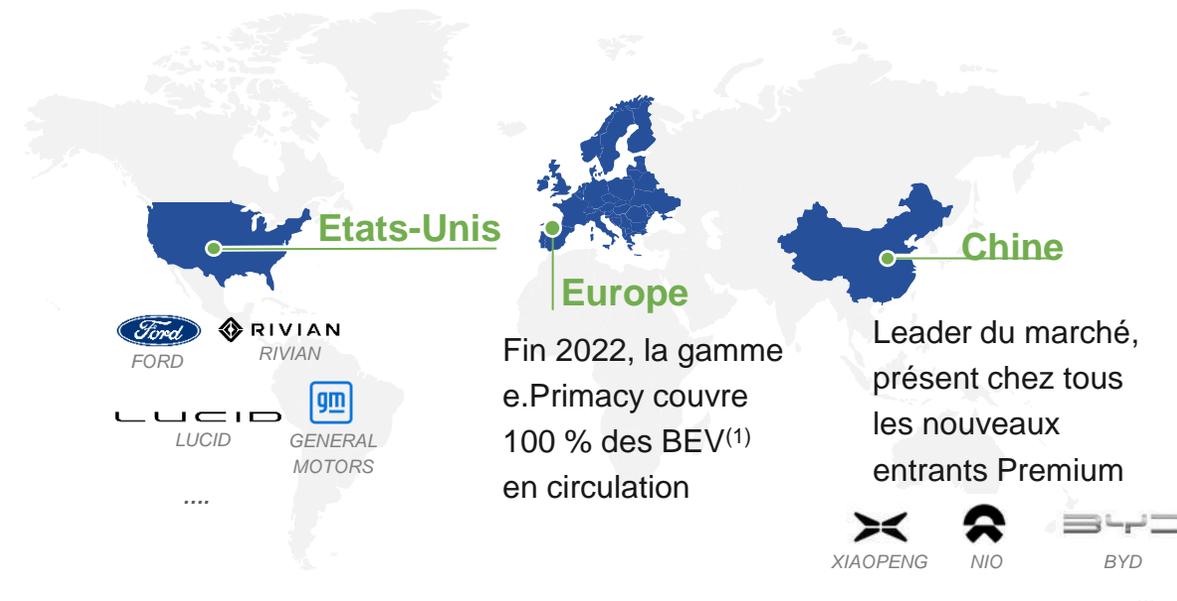


Mousse intérieure



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





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 = 2^{ÈME} 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



Résultats 1er semestre 2022 – 26 juillet 2022





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



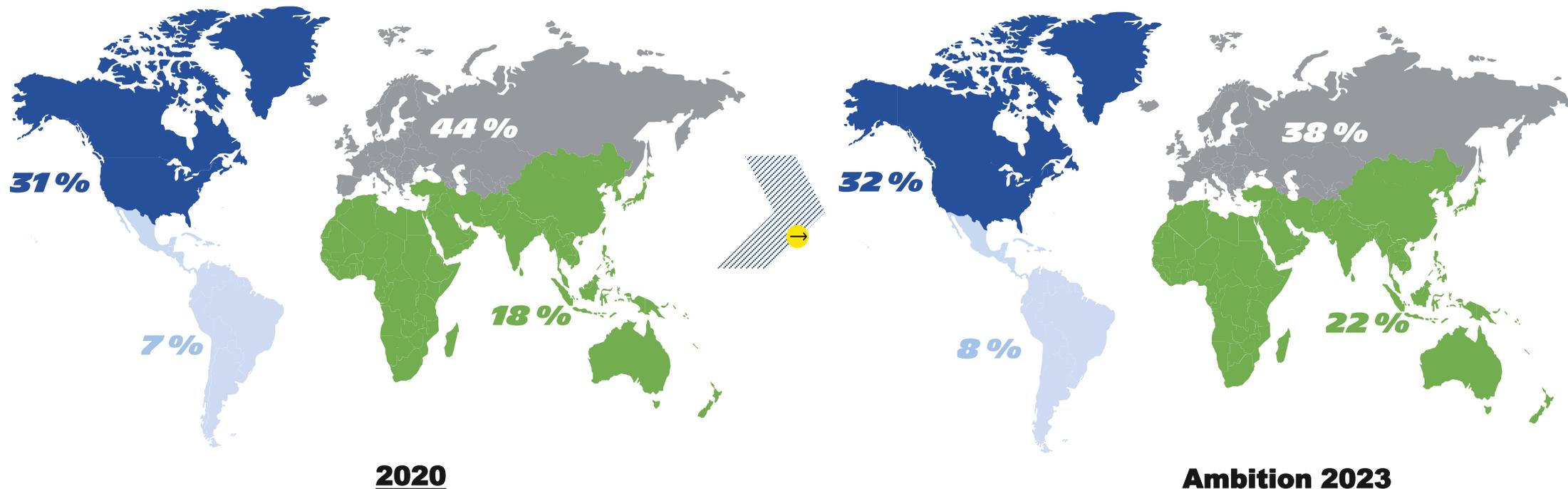


PLAN DE COMPÉTITIVITÉ : RÉÉQUILIBRER NOTRE EMPREINTE INDUSTRIELLE POUR ACCROÎTRE LE RATIO VENTES LOCALES / PRODUCTION LOCALE



SAISIR LA DYNAMIQUE POSITIVE DES MARCHÉS ÉMERGENTS

(% des capacités industrielles)



2020

Ambition 2023

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



Déploiement de nouvelles technologies (IA)

Digitalisation des activités

SIMPLIFICATION DES PROCESSUS

Standardisation des bonnes pratiques

Prise de décision plus proche du client

Développement de centres de services partagés

Reengineering des processus



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

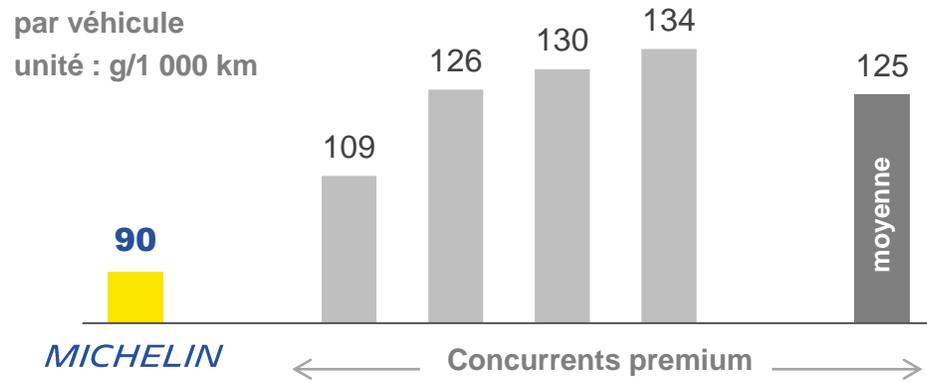
« Low tire abrasion and safe driving characteristics: Michelin shows how it [should be] done »

(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





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



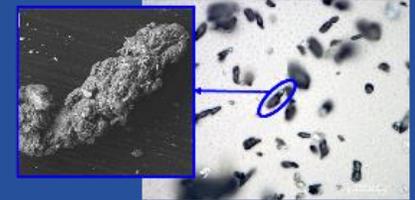
Michelin est très favorable à une réglementation mondiale qui limiterait le niveau d'émission de particules d'usure des pneumatiques. Avec les membres de l'ETRMA(3), Michelin contribue à définir une méthode standard pour évaluer le taux d'émission de TRWP et déterminer un seuil réglementaire visant à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

(1) Tire and Road Wear Particules

(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

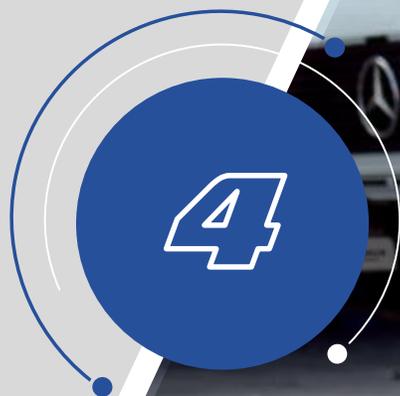


5 x 10⁻² mm

- 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





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™

Autres services pour flottes

24h ONCall
WATÈA by Michelin
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

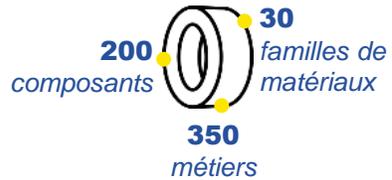
Permettre à nos clients d'accélérer le développement de leurs activités en s'appuyant sur des données fiables et des recommandations pertinentes



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

R&D

- 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

INDUSTRIE

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



- **Maîtrise** des **procédés industriels**



Avec le même niveau de qualité



Partout dans le monde

STRATÉGIE DE CROISSANCE

- **Croissance organique**



- **Croissance externe**
Caractéristiques vs Pneu:

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

- **Co-entreprises**



BEYOND TIRES



4

ANNEXES

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE



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

Principales notations extra-financières (au 30 juin 2022)

	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						<p>1^{ER} SUR 39 au sein du secteur automobile en Europe</p>



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.
- ...

+ en savoir plus



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 MATÉRIAUX DURABLES, 100 % EN 2050



CAOUTCHOUC NATUREL



RÉSINES / PLASTIFIANTS



TEXTILES



CAOUTCHOUC SYNTHÉTIQUE

CHARGES RENFORÇANTES

MÉTAUX

AUTRES



Dans le cadre des 24 Heures du Mans 2022, Michelin a équipé la voiture d'endurance Green GT avec un **pneu intégrant 53% de matériaux durables**



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





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

act4nature
international

Analyses de cycle de vie réalisées sur :

- 50 % des nouveaux projets produit tourisme et camionnette ;
- 30 % des nouveaux projets produit poids lourd ;
- 65 % des nouveaux projets produit de Spécialités.



Mise en place de la collaboration avec WWF France afin de revoir le cadre de conformité de la politique de caoutchouc naturel responsable de Michelin pour les produits issus de plantations industrielles

Préparation du projet pilote pour 2025

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 combinées à d'autres solutions alternatives

AMBITIONS
POUR 2030

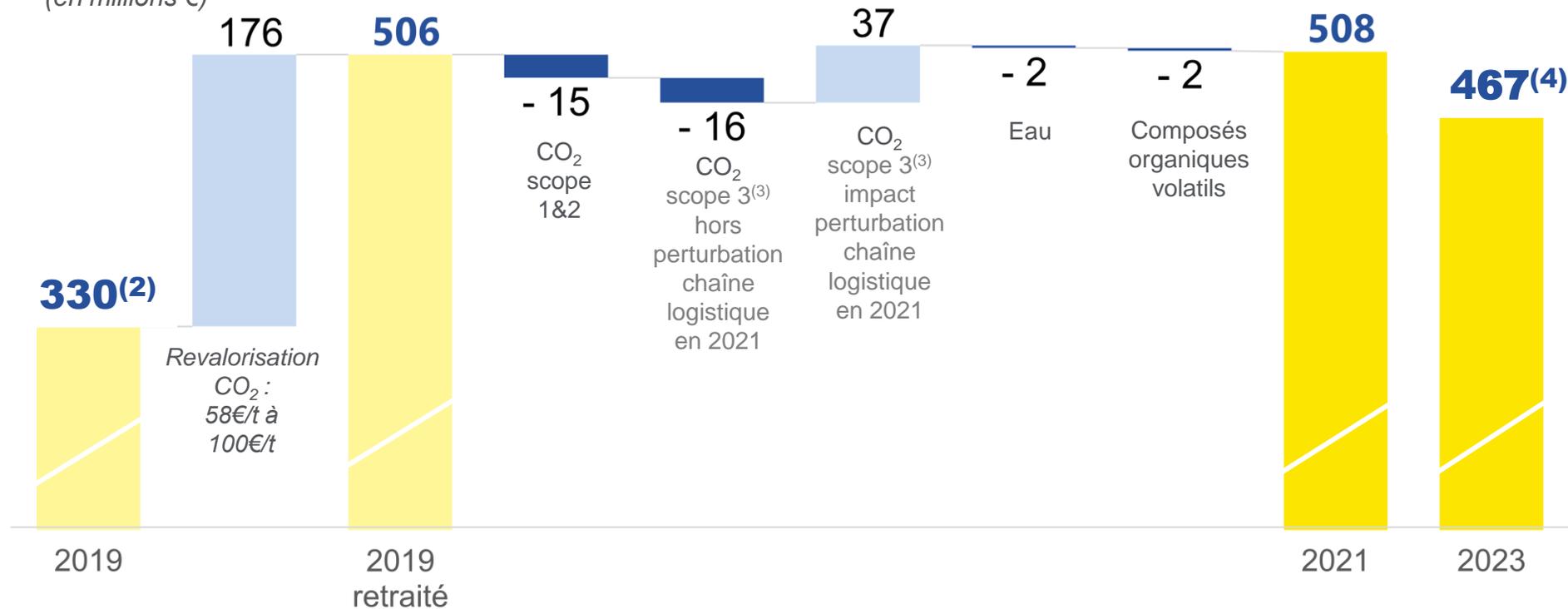
BIODIVERSITÉ



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 €)



(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)

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



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.

GOUVERNANCE

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

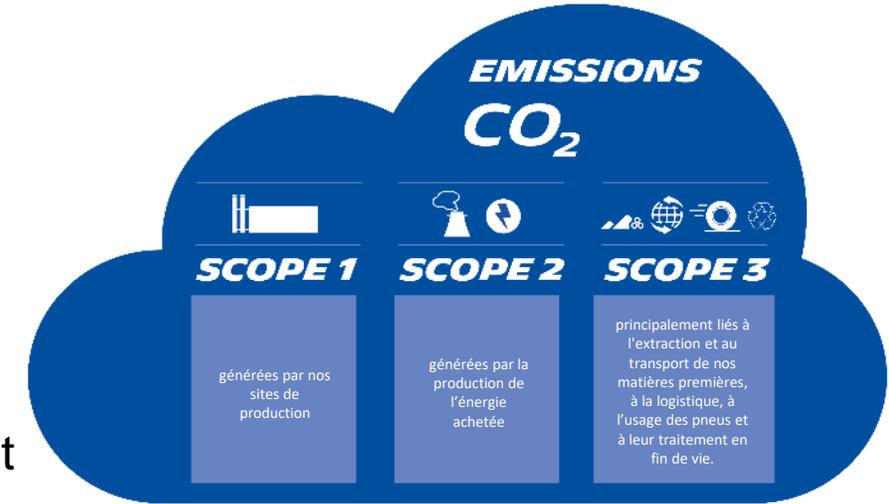
Le Groupe a adhéré à la campagne « Race To Zero » et pris un engagement, porté par le consortium international Science Based Targets initiative (SBTi), le Global Compact des Nations Unies et We Mean Business, conduisant à zéro émission nette à horizon 2050



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



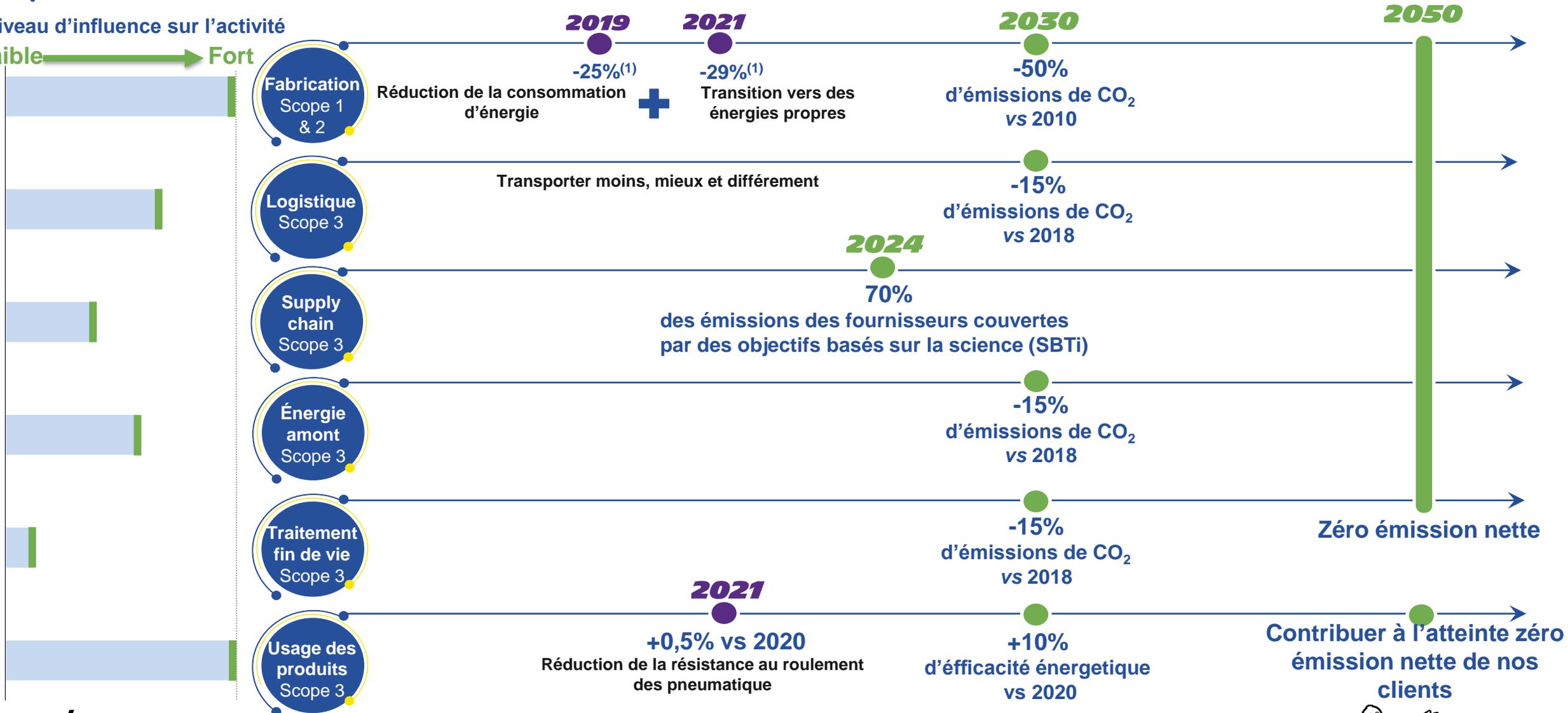
Elle repose sur trois principes :

- **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 LA NEUTRALITÉ CARBONE EN 2050

Niveau d'influence sur l'activité
Faible → Fort





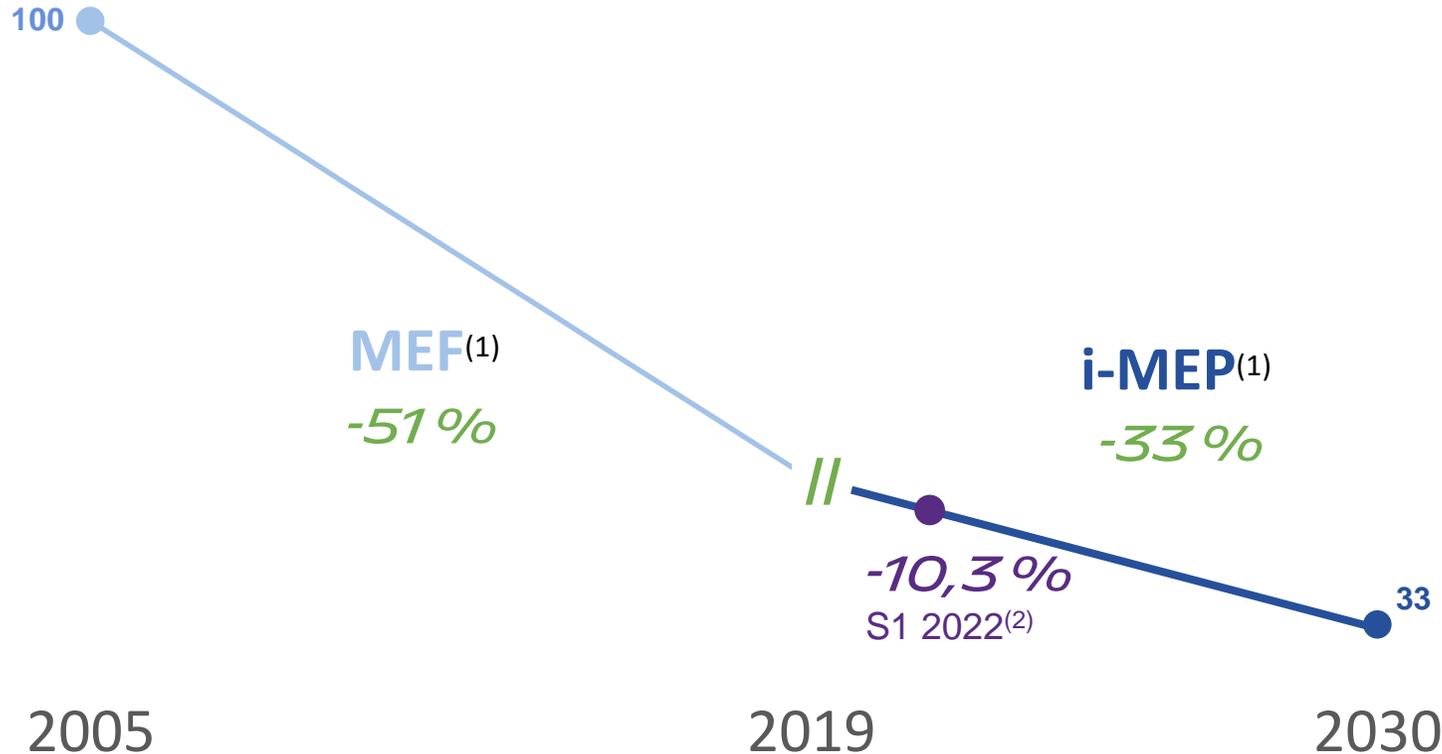
DES PERFORMANCES SOLIDES, RENFORCÉES PAR DES OBJECTIFS AMBITIEUX DÈS 2030 ET FONDÉES SUR UN SYSTÈME DE PILOTAGE MULTIFACTORIEL

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES USINES



Réduction de l'empreinte environnemental des sites du Groupe

Système de Management Environnemental certifié ISO 14001



Prélèvement d'eau
x stress hydrique



Déchets générés



Consommation de
solvants organiques



Consommation d'énergie



Émissions de CO₂

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

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



DIVERSITÉ ET INCLUSION : PROGRÈS SUR L'ENSEMBLE DES INDICATEURS EN 2021 DÉMONSTRANT DE 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.

IMDI ⁽¹⁾

MIXITÉ

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

IDENTITÉ

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

* Diversité & Inclusion

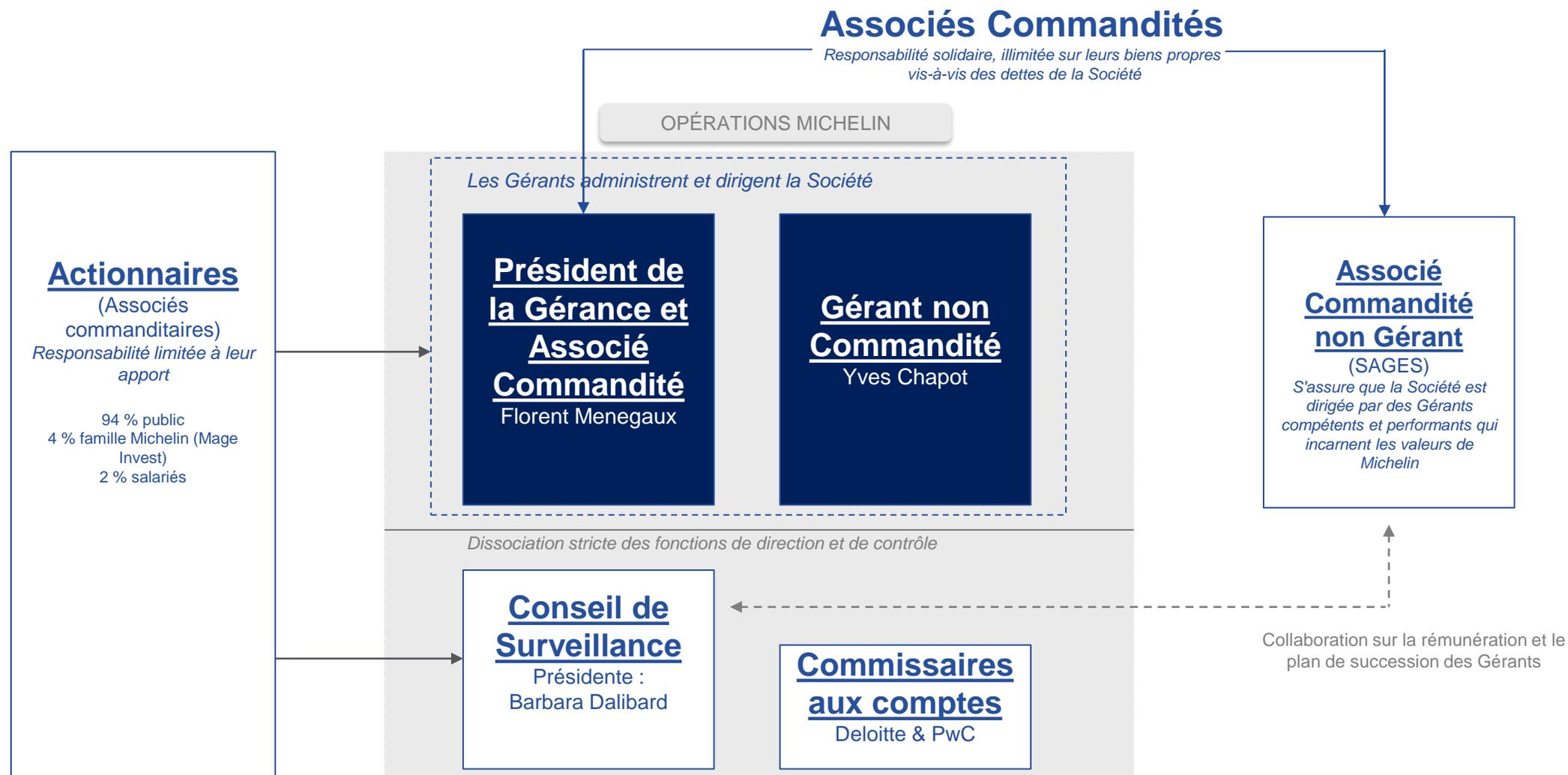


PLURI-NATIONALITÉ DU MANAGEMENT

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

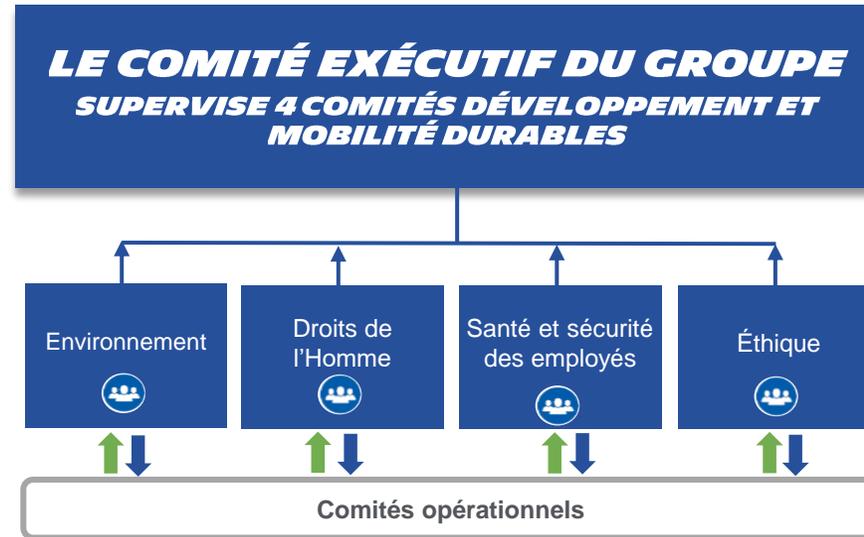


LES PILIERS DE LA GOUVERNANCE MICHELIN: SÉPARATION CLAIRE DES TÂCHES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE





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



CONSEIL DE SURVEILLANCE COMITÉ RSE



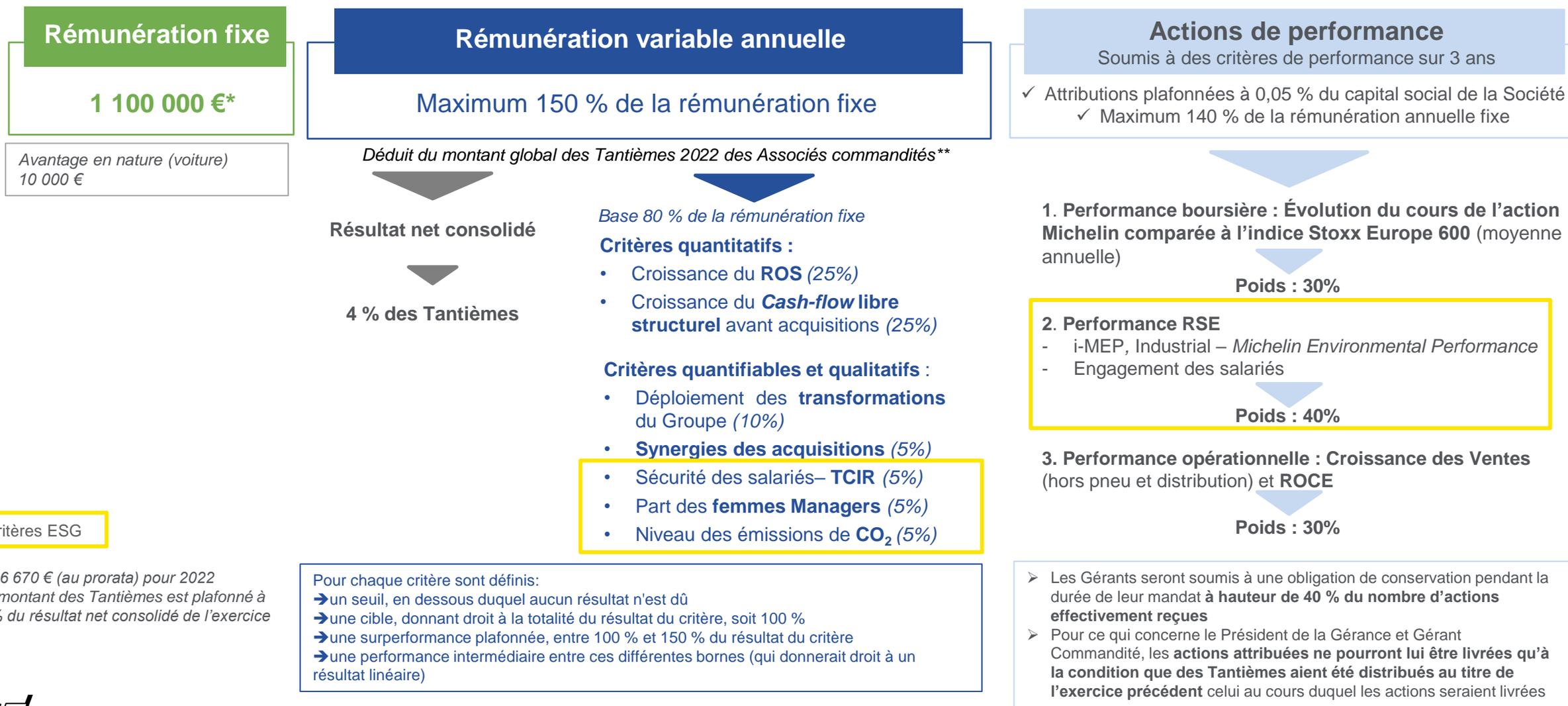
COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

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 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



*1 016 670 € (au prorata) pour 2022

**Le montant des Tantièmes est plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice



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.

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 ⁽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

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