



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
DES ACTIONNAIRES**
21 MAI 2021



AGENDA



ACTIVITÉ 2020 ET PERSPECTIVES 2021

Yves Chapot



RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Michel Rollier



ÉCLAIRAGES : LES MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE

Maude Portigliatti et Sonia Artinian-Fredou



DISCOURS STRATÉGIQUE DU PRÉSIDENT

Florent Menegaux



ÉCHANGES AVEC LES ACTIONNAIRES



VOTE DES RÉOLUTIONS

Benoît Balmay



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES 2021



	Actions	Voix	Quorum (en % des actions ayant droit de vote)
Assemblée générale ordinaire	83 186 582	103 955 906	46,64 %
- Votes par correspondance	71 124 189	81 364 232	
- Pouvoirs au Président	12 028 750	22 524 892	
- Mandats	33 643	66 782	
Assemblée générale extraordinaire	83 133 876	103 850 625	46,61 %
- Votes par correspondance	71 121 240	81 357 227	
- Pouvoirs au Président	11 974 071	22 416 772	
- Mandats	38 565	76 626	

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

21 MAI 2021



1

ACTIVITÉ 2020 ET PERSPECTIVES 2021

*YVES CHAPOT
GÉRANT ET DIRECTEUR FINANCIER*



EN 2020, MICHELIN A PROTÉGÉ SES SALARIÉS, ASSURÉ LA CONTINUITÉ DE SES ACTIVITÉS ET A MIS SES COMPÉTENCES AU SERVICE DES COMMUNAUTÉS



PROTECTION DES SALARIÉS

Arrêts de production, mise en place du télétravail

- Mesures sanitaires mises en œuvre
- Redémarrage progressif de la production



CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Gestion agile des variations d'activités

Maintien d'un pilotage prix rigoureux et mise en place rapide d'un plan d'économies



COMPÉTENCES ET SAVOIR FAIRE

Au service des employés, des clients, des fournisseurs et des communautés

- Production et dons de masques et gels hydroalcoolique
- Dons de pneumatiques et assistance
- Dons financiers et autres contributions en nature
- Innovation et production pour le médical (*visières, masques, billots, coussins pneumatiques...*)

MICHELIN A RÉSISTÉ À LA CRISE





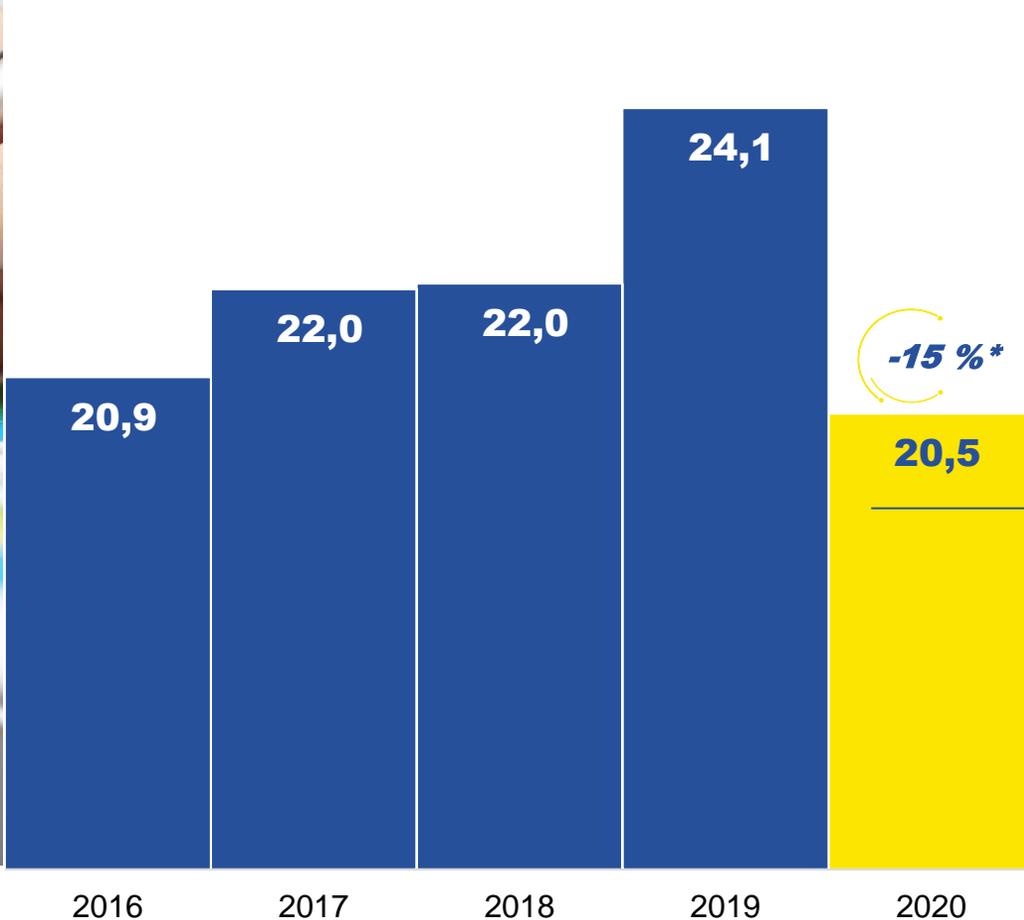
DANS UN CONTEXTE DE PANDÉMIE GLOBALE, LE GROUPE A RÉALISÉ DES VENTES DE 20 MILLIARDS € EN RECUL DE 15 %

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE



Évolution des Ventes du Groupe

(en milliards €)



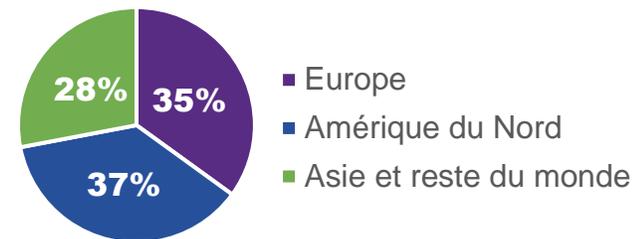
Contexte 2020

- 1er semestre : effondrement de la demande mondiale de pneumatiques (crise sanitaire et mesures de restrictions de circulation associées)
- 2e semestre : reprise de la demande plus forte qu'attendue

Ventes 2020

- Des volumes en fort retrait (-14 %)
- Un effet prix-mix positif de +1,2 %
 - Une politique de prix rigoureuse
 - Un effet mix reflétant le succès continu de la stratégie « Premium » de la marque et la résilience des Activités de spécialités

Répartition des Ventes par région



*À taux de change constants

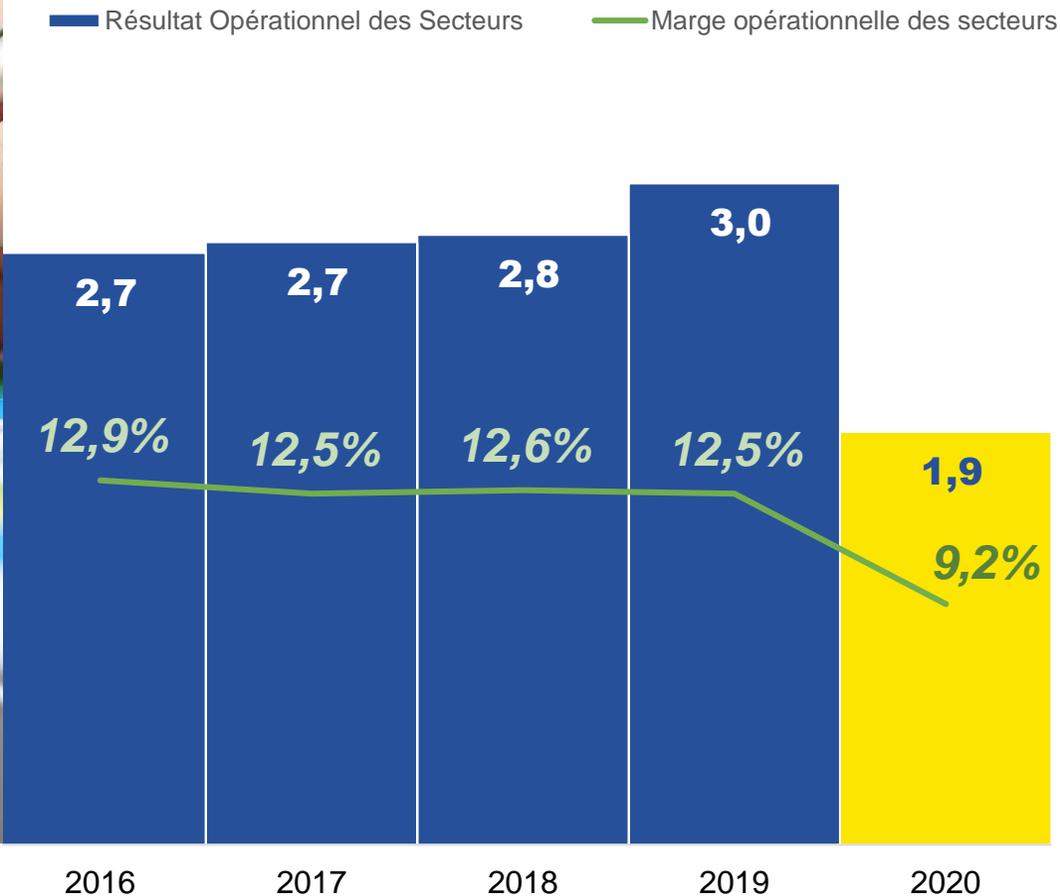


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 2020 : 1,9 MDS € SOIT 9,2 % DES VENTES



Évolution du Résultat Opérationnel des Secteurs

(en milliards €, et en % des Ventes)



- Un effet volume négatif de -1,7 Mds € traduisant le recul de 14 % des volumes et la sous-absorption des frais fixes de nos usines ;
- Des réductions de frais généraux et administratifs de 240 millions € suite aux mesures d'économies prises pour faire face à la crise ;
- Des coûts de 98 millions € spécifiquement liés à la Covid-19 (achat et confection de masques et de gel)

PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE

*À taux de change constants



Assemblée générale des actionnaires - 21 mai 2021



MICHELIN ACCÉLÈRE SES EFFORTS DE COMPÉTITIVITÉ DANS LE RESPECT DES PERSONNES ET DES TERRITOIRES

VERS UNE PRODUCTION PLUS PROCHE DE NOS CLIENTS

Montée en puissance des usines de Multistrada (Indonésie) et de León (Mexique)

Fermeture des sites de Dundee, La Roche-sur-Yon et Bamberg

Revitalisation et redynamisation des sites fermés

Accompagnement individuel des personnes

SIMPLIFICATION ET EFFICIENCE DANS L'INDUSTRIE ET LE TERTIAIRE

Lancement du plan SIMPLY : simplification des processus et recherche d'efficacité sur les SG&A

Amélioration continue de l'efficacité industrielle (*Digital Manufacturing*)

Démarche innovante de co-construction et de dialogue social, s'appuyant sur un accord-cadre

Ambition réaffirmée de développement de nouvelles activités à forte valeur ajoutée* en France

Lancement du Parc Cataroux en France

**COMPÉTITIVITÉ
&
RESPONSABILITÉ
SOCIALE**





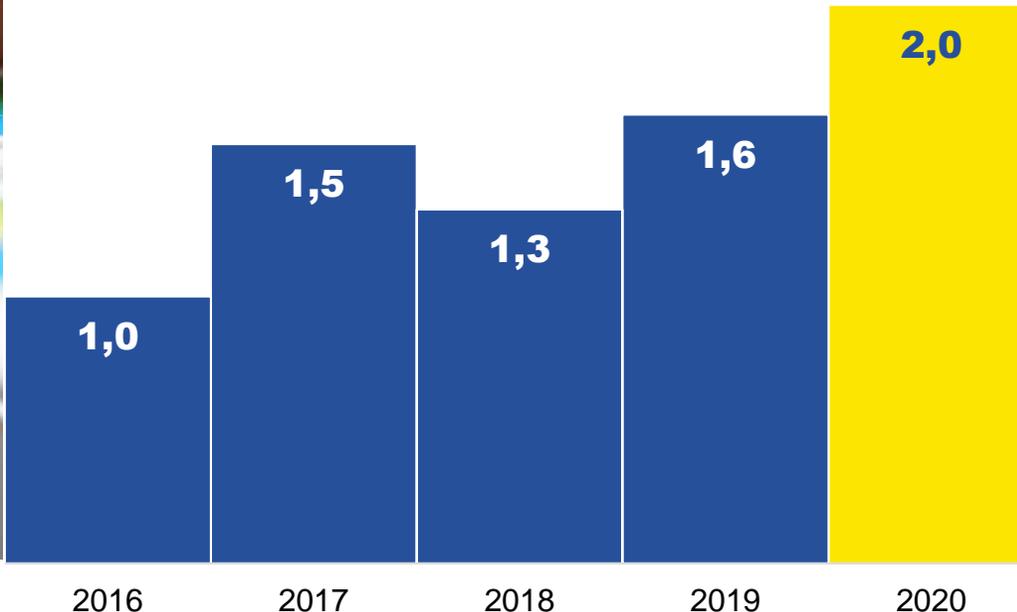
UN CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL 2020 À 2,0 MDSE

PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE



Évolution du *Cash Flow* libre structurel*

(en milliards €)



Un pilotage rigoureux de la trésorerie pendant la crise qui a en partie compensé la forte diminution de l'EBITDA** résultant de la chute des volumes :

- réduction des investissements et acquisitions
- maîtrise des stocks avec un niveau exceptionnellement bas en fin d'année

Une structure financière solide

28 %

Ratio d'endettement net

*Cash flow libre structurel correspondant au cash flow libre avant acquisitions, ajusté de l'impact sur les comptes clients, sur les comptes fournisseurs, sur les stocks et des variations de cours de matières premières

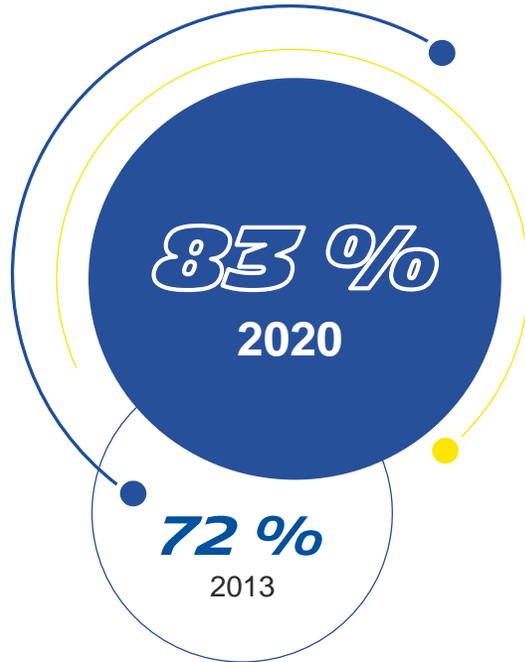
**Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization



MICHELIN, UN EMPLOYEUR RESPONSABLE QUI VEILLE AU BIEN-ÊTRE ET AU DÉVELOPPEMENT DE TOUS LES SALARIÉS



▶ TAUX ENGAGEMENT DES SALARIÉS

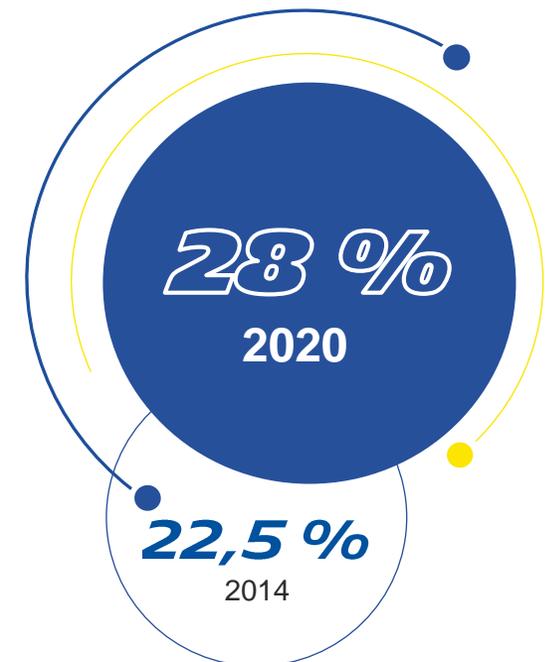


▶ SÉCURITÉ DES SALARIÉS*



* TCIR (Total Case of Incident Rate) : nombre d'accidents et maladies professionnelles pour 200 000 heures travaillées

▶ FÉMINISATION DANS LE MANAGEMENT





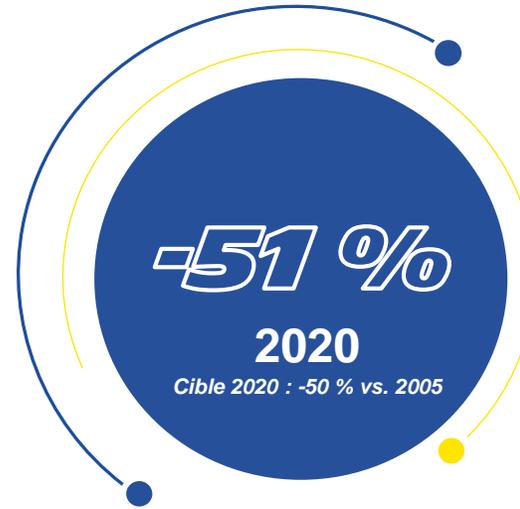
AMÉLIORATION CONTINUE DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS DE MICHELIN



TAUX MATÉRIAUX DURABLES



MICHELIN ENVIRONMENTAL FOOTPRINT *



FOURNISSEURS RESPONSABLES

Nombre de fournisseurs évalués par ECOVADIS



* MEF : indicateur composé de la consommation de ressources (énergie et eau), des émissions dans l'air (COV-Composés Organiques Volatils et CO₂) et des déchets - quantité générée et quantité mise en décharge

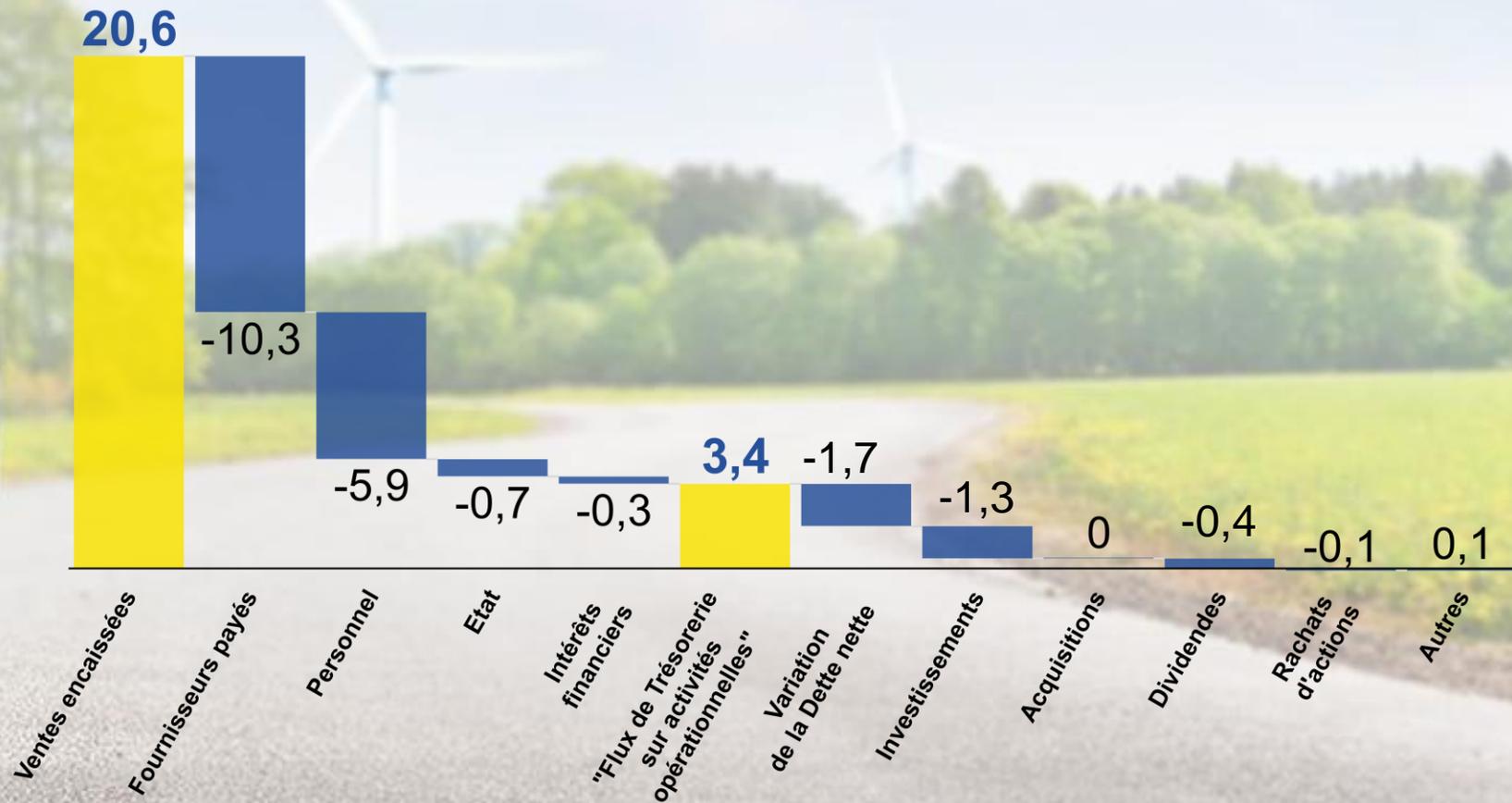


MICHELIN : RÉPARTITION DE LA CRÉATION DE VALEUR ENTRE LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES



Répartition de la valeur créée en 2020

(en milliards €)



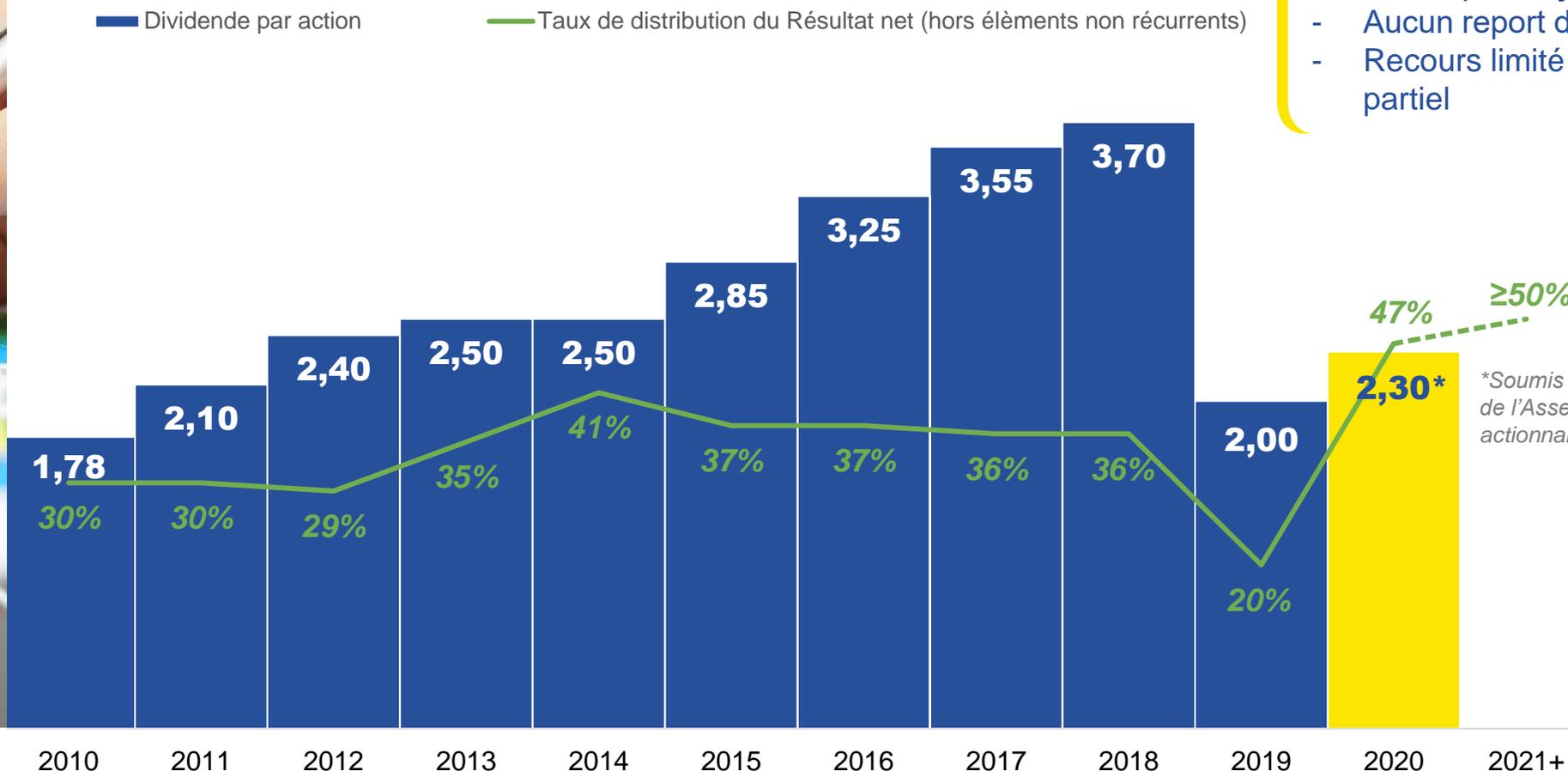


AUGMENTATION DU DIVIDENDE 2020 TRADUISANT LA RÉSILIENCE DU GROUPE ET SON FREE CASH FLOW ÉLEVÉ AVEC UN TAUX DE DISTRIBUTION SE RAPPROCHANT DE LA CIBLE DE 50 %



Évolution du dividende par action et du taux de distribution

(en € et en %, hors éléments non courants)



- Aucun prêt reçu de l'état
- Aucun report d'échéance
- Recours limité au chômage partiel

*Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2021

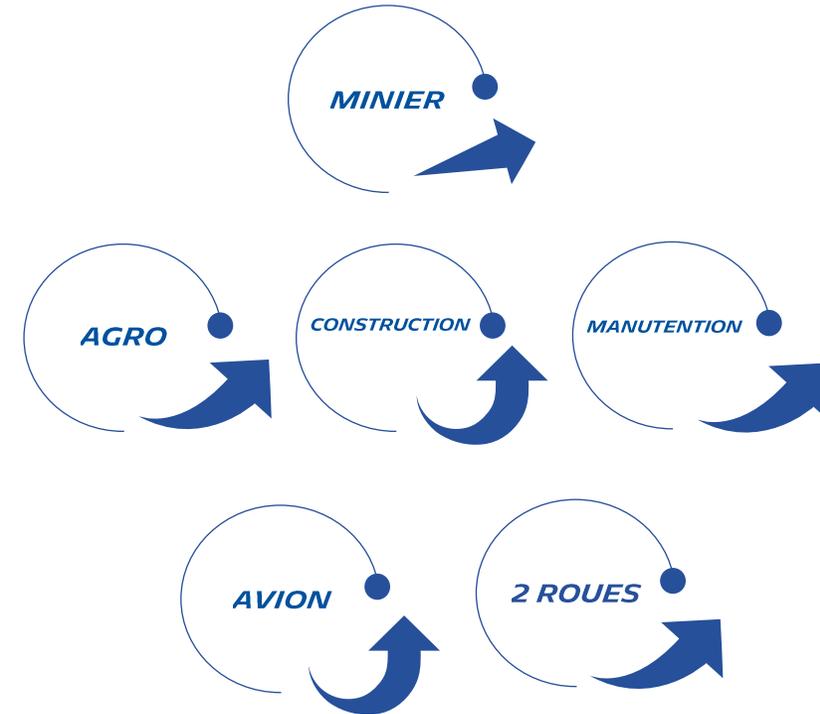
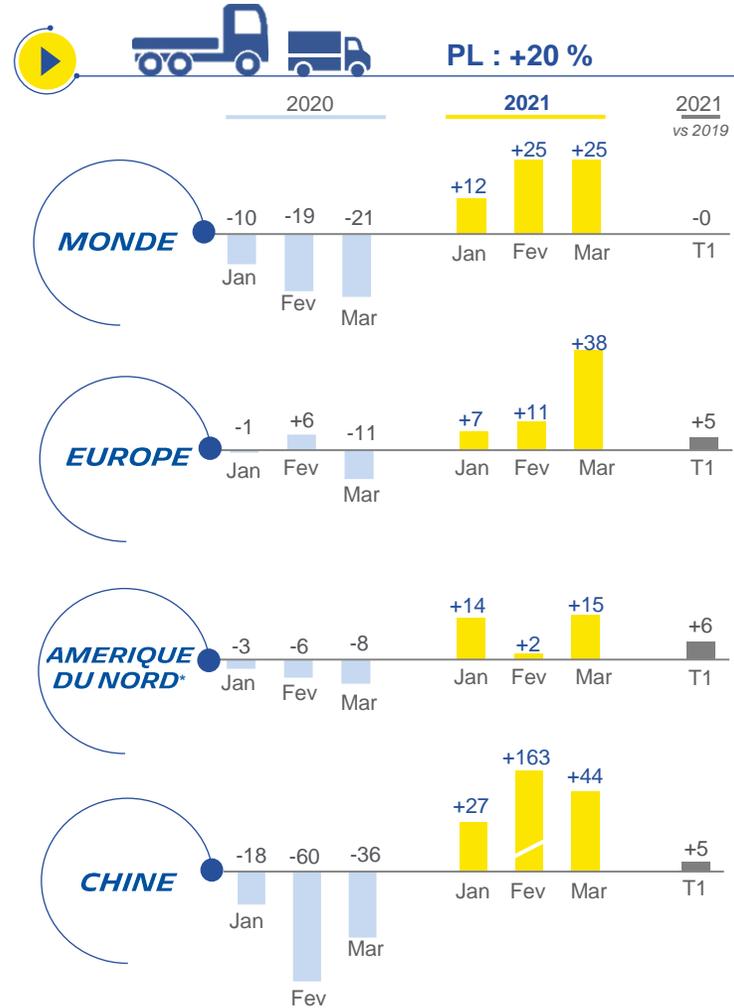
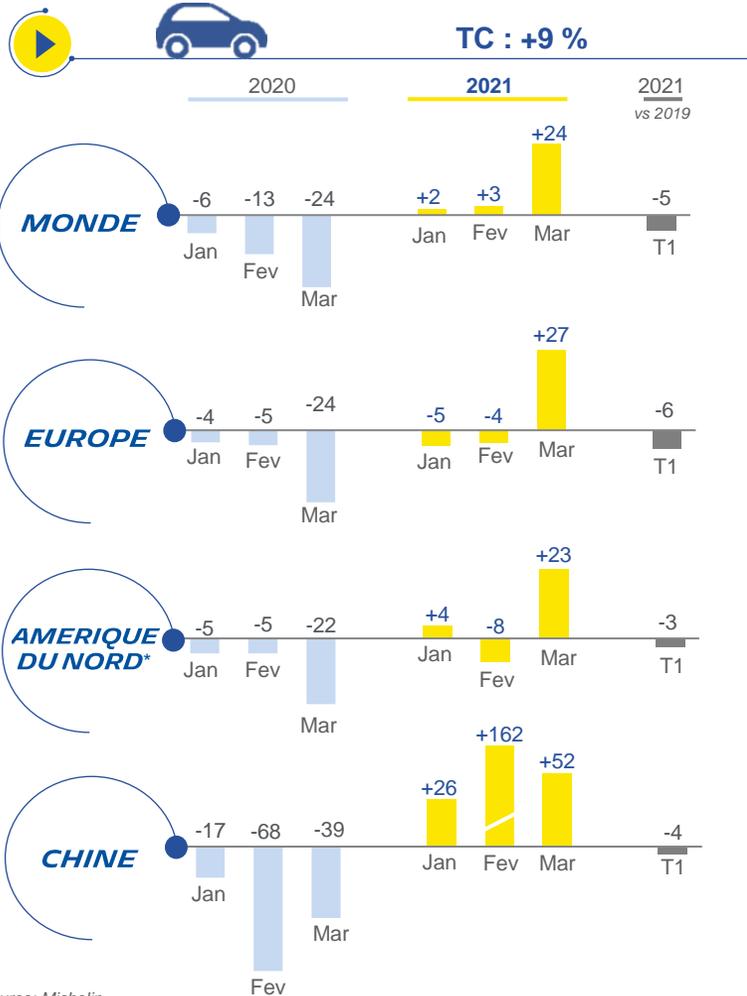
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE



PERSPECTIVES 2021



MARCHÉS T1 2021 : TC EN DEÇÀ DE 2019, PL AU NIVEAU DE 2019. REBOND ATTENDU DES SPÉCIALITÉS SUR L'ANNÉE



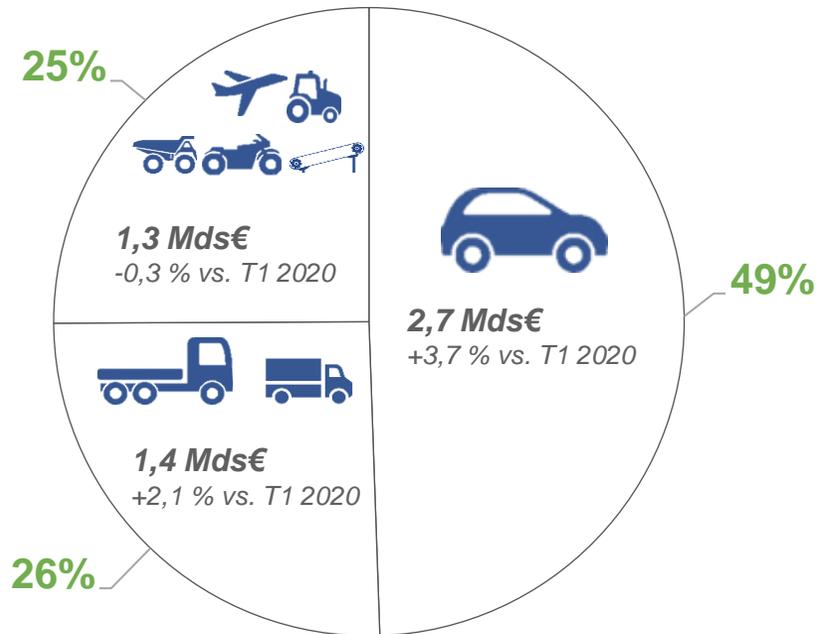
Source: Michelin
* Y compris Amérique centrale pour l'OE



1^{ER} TRIMESTRE 2021 : VENTES À 5,4 MDS € EN PROGRESSION DE 8,3% À ISO PARITÉ, PORTÉES PAR LA REPRISE DE L'ACTIVITÉ



Répartition des Ventes à fin mars 2021
et évolution à parités courantes vs. 2020 (en %)



Contexte 2021

- forte reprise de l'activité mondiale, en dépit de perturbations logistiques importantes et de restrictions sanitaires persistantes

Activité à fin mars 2021

- Une croissance des volumes (+7,5 %)
- Un effet prix-mix robuste de +0,9 %
 - Un pilotage rigoureux dans un contexte de hausses des coûts matières et logistiques
 - poursuite de l'enrichissement du mix produit avec des gains de parts de marché en pneus 18 pouces et plus à la marque MICHELIN
- Poursuite du travail sur la compétitivité



LE GROUPE CONFIRME SA GUIDANCE POUR 2021

Scenario 2021

	2021
Volumes	En ligne avec les marchés
Effet net prix-mix / matières premières	Légèrement positif
Effet coût des matières premières et douanes	Fortement Négatif
Effet parités	Fortement négatif

Hypothèses de marchés 2021

Tourisme camionnette : entre +6 % et +10 %
Poids lourd : entre +4 % et +8 %
Activités de spécialités : entre +8 % et +12 %

Guidance 2021 (hors nouvel effet systémique lié à la Covid-19*)

Résultat Opérationnel des Secteurs à taux de change constants	> 2 500 M€
Cash-flow libre structurel**	~ 1 000 M€

* Mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques, ou à des perturbations graves d'approvisionnement

** Cash flow libre structurel : cash flow libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des coûts de matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.



***ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES
ACTIONNAIRES 2021***

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE DES
ACTIONNAIRES**
21 MAI 2021



2

**RAPPORT DU PRÉSIDENT DU
CONSEIL DE SURVEILLANCE**

MICHEL ROLLIER
PRÉSIDENT DU CONSEIL

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE DES
ACTIONNAIRES**
21 MAI 2021



3

**LES MATÉRIAUX DE HAUTE
TECHNOLOGIE**
ÉCLAIRAGES

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

21 MAI 2021



4

DISCOURS STRATÉGIQUE DU PRÉSIDENT

FLORENT MENEGAUX

CLIENTS

**PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE**

ROCE & VENTES

&

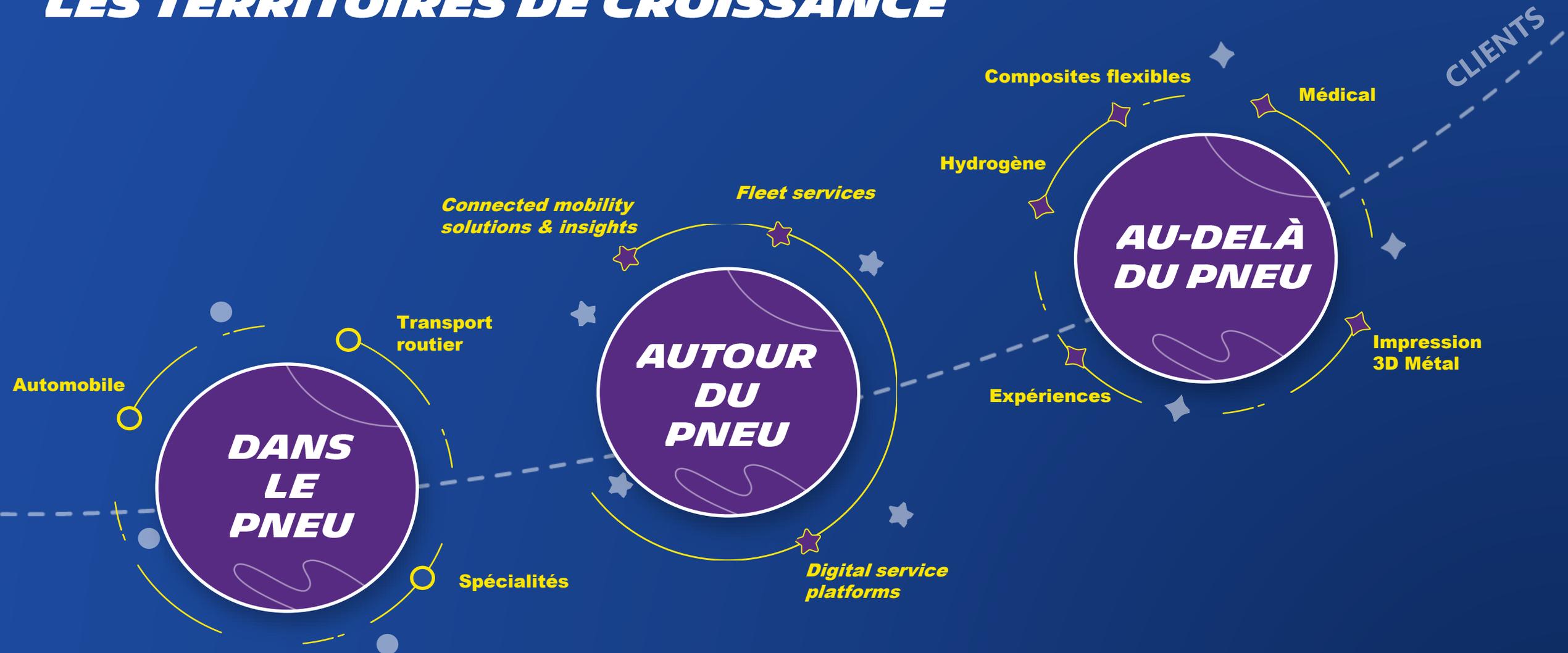
PERSONNES

POUR & PAR

PLANÈTE

**NEUTRALITÉ
CARBONE &
ÉCONOMIE
CIRCULAIRE**

LES TERRITOIRES DE CROISSANCE



LES 6 TRANSFORMATIONS POUR RÉUSSIR

**"JE SUIS
MICHELIN"**

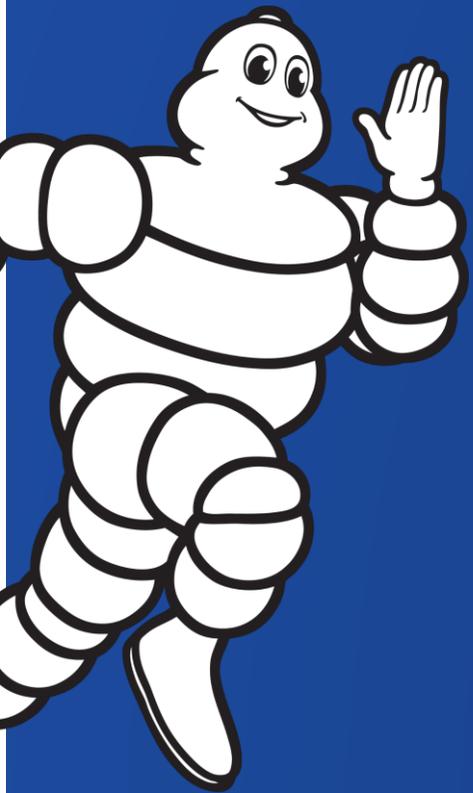
**LA
FOCALISATION
CLIENT**

**TOUS EN
ACTION POUR
L'ENVIRONNEMENT**

**MIEUX
CAPTER ET
EXPLOITER LA
DONNÉE**

**ACCÉLERER
L'INNOVATION**

**MICHELIN
AGILE**



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

21 MAI 2021



5

ÉCHANGES AVEC LES ACTIONNAIRES

Posez vos questions sur questionAG@michelin.com



LE COMITÉ DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS MICHELIN



Thérèse BONNET
Enseignante en anglais
(nationalité américaine)



Nicolas MORIN
Concepteur pneus et pilote
d'essai moto



Carine KATZENFORT-POTY
Spécialiste avantages sociaux



Adrien DE PAREDES
Agent de maintenance



Pascale DEVERAUX
Avocat honoraire



Emmanuel ZANCA
Directeur d'Agence bancaire

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

21 MAI 2021



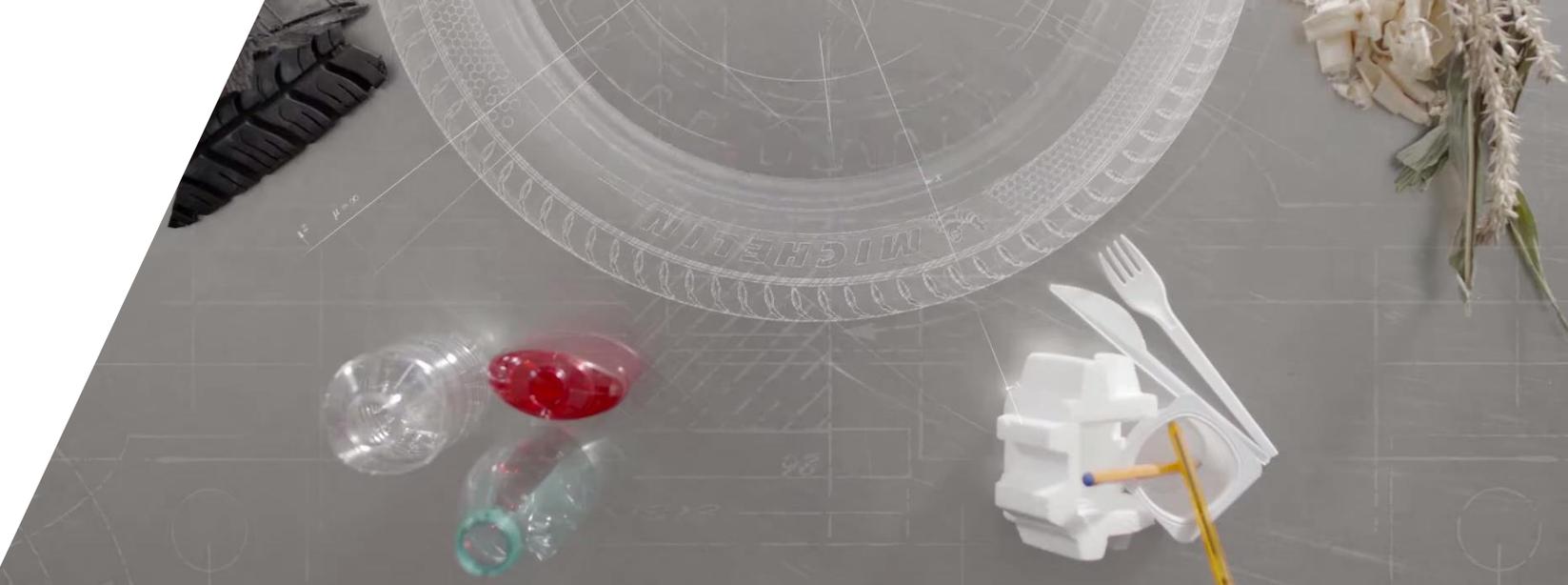
5

ÉCHANGES AVEC LES ACTIONNAIRES

Posez vos questions sur questionAG@michelin.com

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

21 MAI 2021



VOTE DES RÉOLUTIONS



1ÈRE, 2ÈME, 3ÈME ET 4ÈME RÉOLUTIONS



ORDINAIRE

- **Approbation des comptes annuels de l'exercice 2020**
- **Affectation du résultat de l'exercice 2020 et fixation du dividende**
- **Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020**
- **Conventions réglementées**

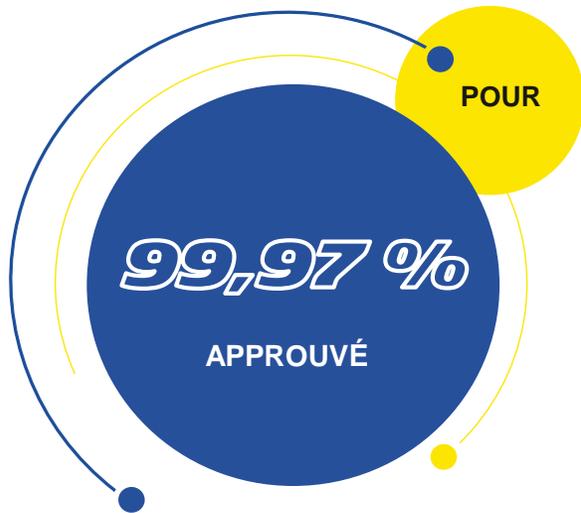


RÉSULTATS DES VOTES 1^{ÈRE} ET 2^{ÈME} RÉSOLUTIONS

ORDINAIRE

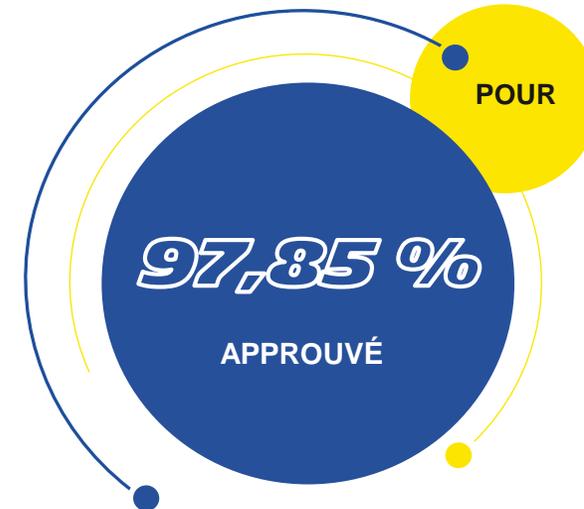
● 1^{ère} résolution

- Approbation des comptes annuels de l'exercice 2020



● 2^{ème} résolution

- Affectation du résultat de l'exercice 2020 et fixation du dividende



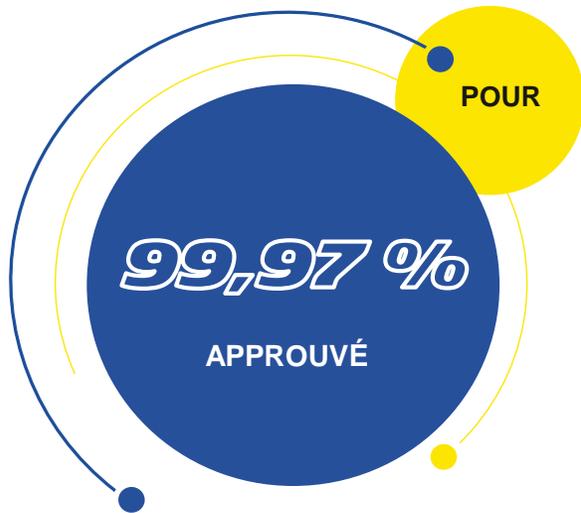


RÉSULTATS DES VOTES 3^{ÈME} ET 4^{ÈME} RÉSOLUTIONS

ORDINAIRE

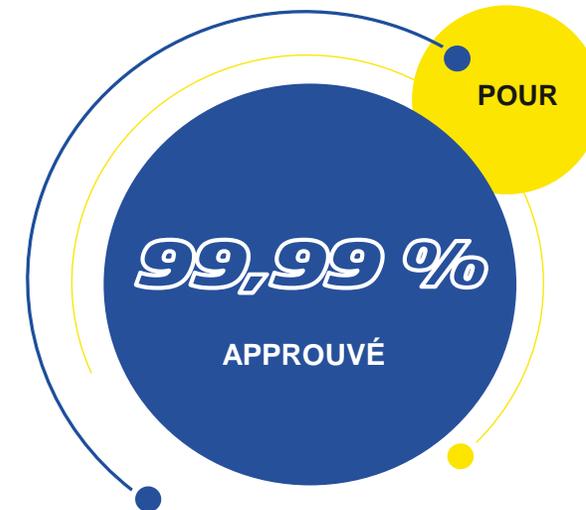
● 3^{ème} résolution

- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020



● 4^{ème} résolution

- Conventions réglementées



- **Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 180 € par action**

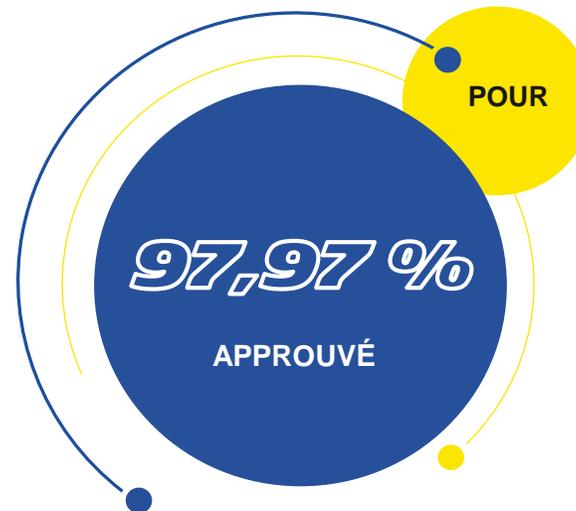


RÉSULTATS DES VOTES 5^{ÈME} RÉOLUTION

ORDINAIRE

● 5^{ème} résolution

- Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 180 € par action





6ÈME ET 7ÈME RÉOLUTIONS



- **Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants**
- **Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance**

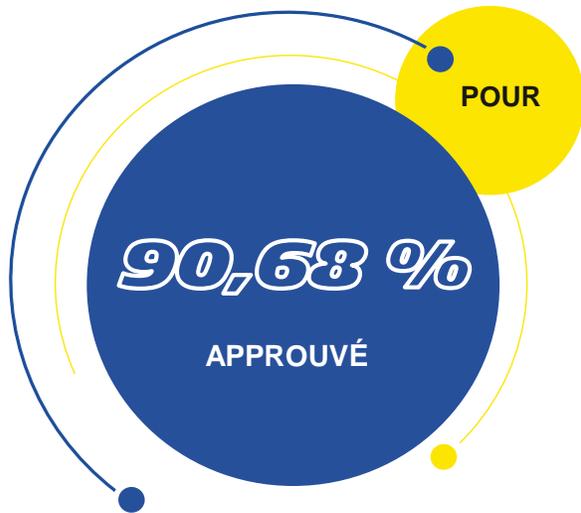


RÉSULTATS DES VOTES 6^{ÈME} ET 7^{ÈME} RÉSOLUTIONS

ORDINAIRE

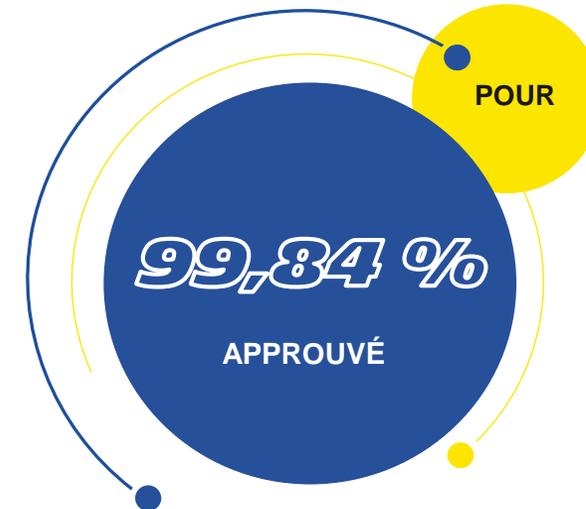
6^{ème} résolution

- Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants



7^{ème} résolution

- Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance





8ÈME , 9ÈME , 10ÈME ET 11ÈME RÉSOLUTIONS



- **Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux**
- **Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020**
- **Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020**
- **Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Michel Rollier versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020**

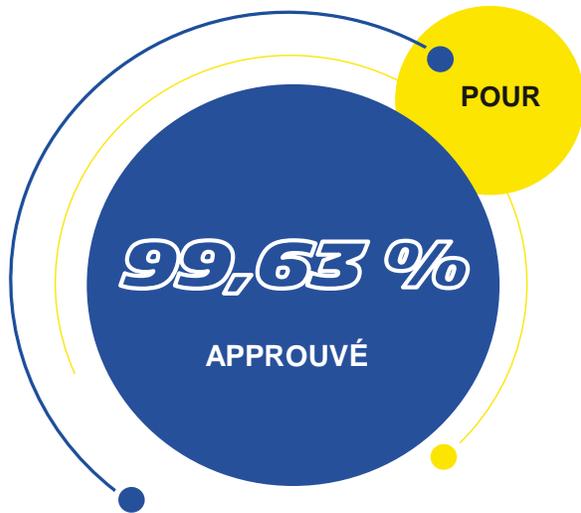


RÉSULTATS DES VOTES 8^{ÈME} ET 9^{ÈME} RÉSOLUTIONS

ORDINAIRE

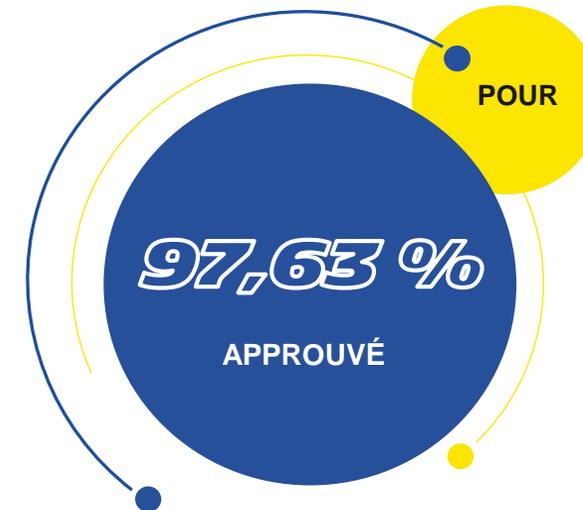
● 8^{ème} résolution

- Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux



● 9^{ème} résolution

- Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020



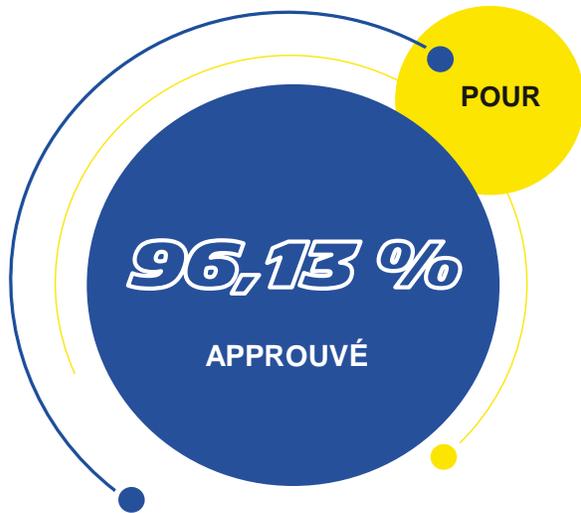


RÉSULTATS DES VOTES 10^{ÈME} ET 11^{ÈME} RÉSOLUTIONS

ORDINAIRE

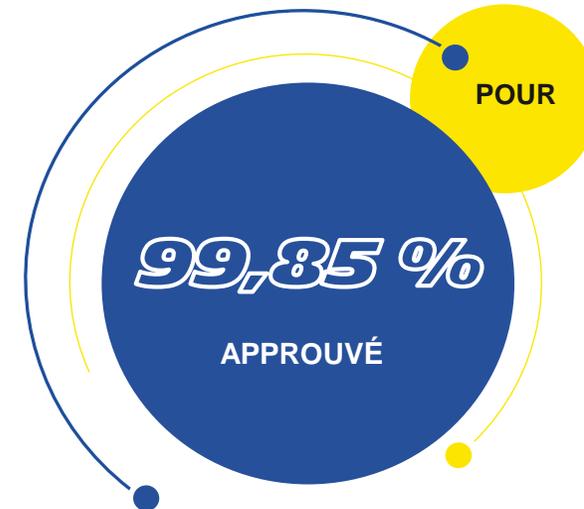
● 10^{ème} résolution

- Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020



● 11^{ème} résolution

- Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Michel Rollier versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020





12ÈME ET 13ÈME RÉOLUTIONS



- **Ratification de la cooptation de Monsieur Jean-Michel Severino en qualité de membre du Conseil de Surveillance**
- **Nomination de Monsieur Wolf-Henning Scheider en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

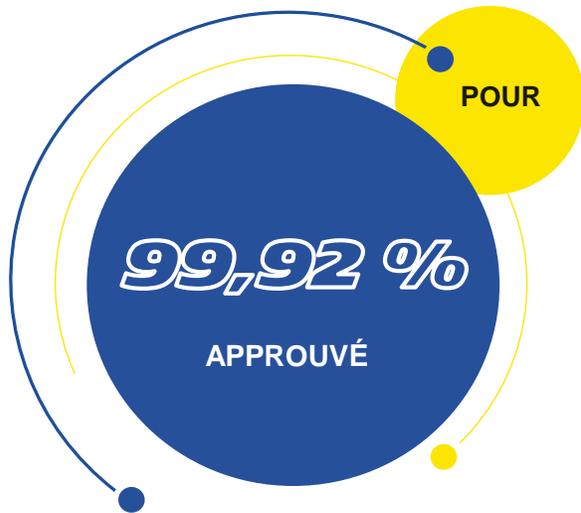


RÉSULTATS DES VOTES 12^{ÈME} ET 13^{ÈME} RÉSOLUTIONS

ORDINAIRE

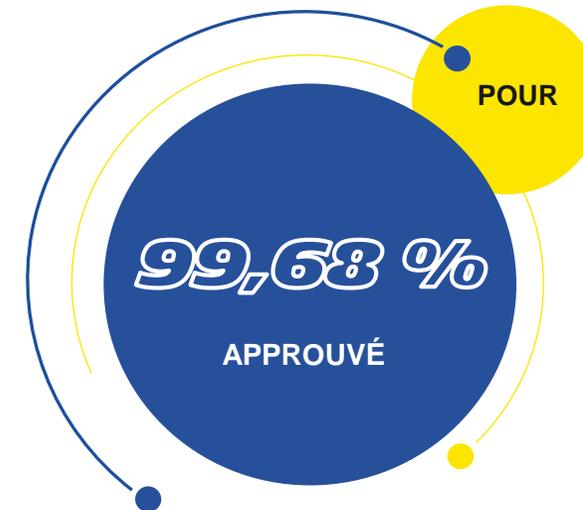
• 12^{ème} résolution

- Ratification de la cooptation de Monsieur Jean-Michel Severino en qualité de membre du Conseil de Surveillance



• 13^{ème} résolution

- Nomination de Monsieur Wolf-Henning Scheider en qualité de membre du Conseil de Surveillance





14ÈME RÉSOLUTION



EXTRAORDINAIRE

- **Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions**



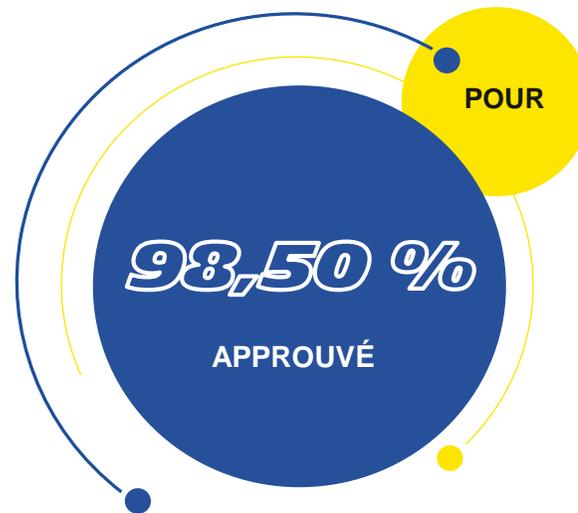
RÉSULTATS DES VOTES 14^{ÈME} RÉOLUTION



EXTRAORDINAIRE

● 14^{ème} résolution

- Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions





15ÈME ET 16ÈME RÉOLUTIONS



EXTRAORDINAIRE

- **Modifications des statuts relatives aux droits financiers des associés commandités**
- **Modifications des statuts relatives aux modalités de rémunération des Gérants**

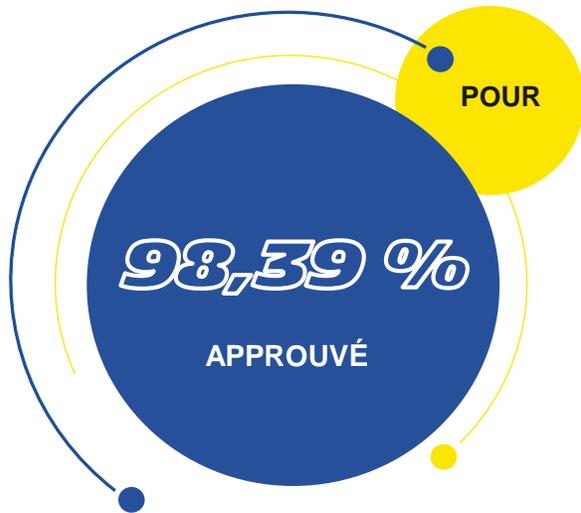


RÉSULTATS DES VOTES 15^{ÈME} ET 16^{ÈME} RÉSOLUTIONS

EXTRAORDINAIRE

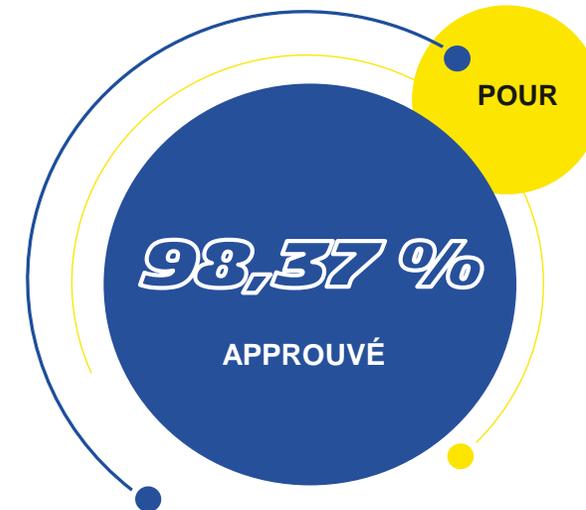
• 15^{ème} résolution

- Modifications des statuts relatives aux droits financiers des associés commandités



• 16^{ème} résolution

- Modifications des statuts relatives aux modalités de rémunération des Gérants



- **Pouvoirs pour formalités**

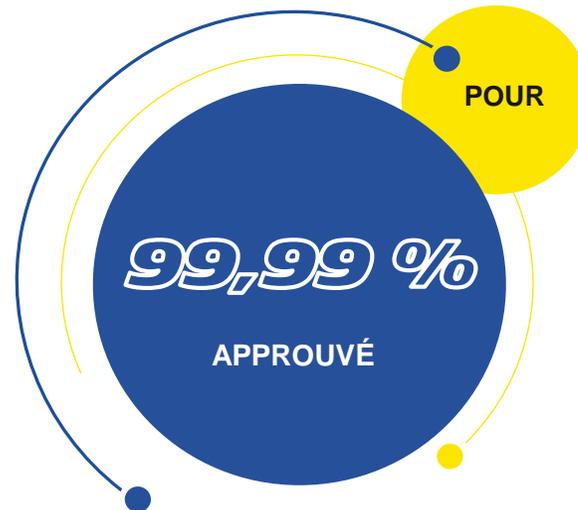


RÉSULTATS DES VOTES 17^{ÈME} RÉOLUTION

- 17^{ème} résolution
 - Pouvoirs pour formalités



EXTRAORDINAIRE





***ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES
ACTIONNAIRES 2021***