



MOTION FOR LIFE

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020





SOMMAIRE ●

PRÉSENTATION DU GROUPE ET STRATÉGIE

P.2 _____
PROFIL

P.4 _____
**HISTORIQUE :
PIONNIER, DURABLE,
INNOVANT, RÉSILIENT
DEPUIS 132 ANS**

P.6 _____
**ENTRETIEN AVEC
FLORENT MENEGAUX,
PRÉSIDENT**

P.10 _____
**CRISE DE LA COVID-19 :
UNE MOBILISATION HUMAINE**

P.12 _____
TENDANCES & ENJEUX

P.14 _____
**UN AVENIR
« TOUT DURABLE »**

P.18 _____
**NOTRE MODÈLE
DE CROISSANCE &
DE CRÉATION DE VALEUR**

P.20 À 30 _____
**QUATRE DOMAINES
DE CROISSANCE**

- 20 Pneumatiques
- 24 Expériences de mobilité
- 26 Services et solutions
- 28 Matériaux de haute technologie

P.32 À 39 _____
GOVERNANCE

- 32 La commandite Michelin
- 33 La Gérance et le Comité Exécutif
- 34 Un organisation centrée sur les clients
- 35 Le Conseil de Surveillance
- 37 Éthique, intégrité et conformité
- 38 Gestion des risques

P.40 À 45 _____
PERFORMANCES

- 40 Résultats financiers
- 41 Résultats extra-financiers
- 42 Résultats de nos Ambitions 2020
- 44 Michelin et ses actionnaires
- 45 L'action Michelin

P.46 _____
PERSPECTIVES

LE MOUVEMENT, C'EST LA VIE



Le mouvement est essentiel à la vie. Chez Michelin, nous sommes convaincus que l'on ne peut arrêter le mouvement. Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer est notre Raison d'Être. Notre approche « Tout durable » nous pousse à rechercher constamment des solutions pour atteindre le meilleur équilibre entre le développement des personnes, le développement économique, le respect de la planète et de ses habitants. Forts d'expertises uniques, nous innovons pour aider l'humanité à conquérir de nouvelles frontières au bénéfice d'une meilleure vie en mouvement.

► Leader technologique des pneus pour toutes les mobilités, Michelin propose des services qui améliorent les performances des transports et des offres qui font vivre à ses clients des moments uniques lors de leurs voyages et déplacements. Au-delà de la mobilité, Michelin valorise sur des marchés d'avenir son savoir-faire exceptionnel dans les matériaux de haute technologie.



UNE EMPREINTE MONDIALE

► 124 000 PERSONNES DANS 170 PAYS

► 20,5 MDS€ VENTES

AMÉRIQUE DU NORD

1 centre de R&D
39 sites de production
2 300 centres de distribution
23 000 employés

EUROPE

2 centres de R&D
46 sites de production
3 000 centres de distribution
67 000 employés

ASIE

4 centres de R&D
32 sites de production
2 000 centres de distribution
19 000 employés

AMÉRIQUE DU SUD

1 centre de R&D
6 sites de production
50 centres de distribution
8 000 employés

AFRIQUE INDE MOYEN-ORIENT

1 centre de R&D
4 sites de production
250 centres de distribution
7 000 employés



R&D

6 000 personnes dans 9 pays

PRODUCTION

117 sites dans 26 pays

DISTRIBUTION

7 600 centres intégrés ou franchisés dans 30 pays

VENTES 2020

28 %
Autres régions

35 %
Amérique du Nord⁽¹⁾

37 %
Europe

(1) Yc Mexique.

PIONNIER, DURABLE, INNOVANT, RÉSILIENT DEPUIS 132 ANS

En 132 ans, Michelin a traversé deux guerres mondiales, trois krachs boursiers et quatre crises économiques majeures. Fidèle à son histoire, le Groupe se mobilise avec ses équipes pour surmonter la crise de la Covid-19 et préparer le monde d'après.

PIONNIER

► **1889** André et Édouard Michelin reprennent une fabrique de machines agricoles et d'articles en caoutchouc à Clermont-Ferrand. Ils mettent au point les premiers pneus pour cycles démontables et réparables en un quart d'heure (1891).

► **1895** Présentant l'avenir des transports routiers et ce que le caoutchouc peut leur apporter, les frères Michelin construisent la première automobile sur pneumatiques. L'idée fera son chemin.

► **1906** Michelin engage son internationalisation : Italie, Angleterre (1927), Allemagne (1931), Espagne (1934), Canada (1971), États-Unis (1975), Brésil (1981), Chine (1985), Thaïlande (1988), Europe de l'Est (1995), Inde (2013), Indonésie (2019).

► **1960** Le Groupe mise sur la distribution et les services pour développer son accès au marché : ATS, Euromaster (1991) et Black Circles (2015) en Europe, TBC en Amérique du Nord en partenariat avec Sumitomo (2018), Tyreplus dans les autres régions (dès 2002 et en continuelle expansion).

► **2012** Pionnier du pneu connecté, Michelin élargit ses services numériques aux opérateurs de flottes avec les acquisitions de Sascar (2014), NexTraQ (2017) et Masternaut (2019).

► **2014** Fort de ses investissements de R&D dans le domaine de la pile à combustible depuis 15 ans, Michelin renforce sa position dans la mobilité hydrogène avec Symbio, devenue en 2019 une co-entreprise avec Faurecia.

► **2016** À l'avant-garde de l'impression 3D, Michelin crée AddUp avec Fives pour valoriser auprès d'autres industries un savoir-faire acquis dans son cœur de métier.

► **2020** Michelin accélère son innovation dans la recherche de matériaux durables, notamment dans les technologies de recyclage en investissant dans des partenariats stratégiques : Enviro, Carbios, Pyrowave.



DURABLE

- ▶ **1990** SIDE, devenue Michelin Développement, est créée pour soutenir la création d'activités et d'emplois dans les territoires où le Groupe est implanté.
 - ▶ **1992** Michelin lance la gamme Energy, les premiers pneus à basse résistance au roulement permettant d'économiser du carburant.
 - ▶ **1998** Michelin crée le Challenge Bibendum, devenu Movin'On, 1^{er} écosystème d'innovation dédié à la mobilité durable pour tous (2017), et son Sommet Movin'On, rendez-vous mondial de la mobilité durable.
 - ▶ **2002** Michelin lance sa démarche *Performance et Responsabilité*. L'objectif : être performant dans toutes ses responsabilités, économiques, sociales, environnementales et sociétales.
 - ▶ **2014** La Fondation d'Entreprise Michelin est créée. Elle soutient des projets innovants en ligne avec la culture humaniste et les valeurs de respect de Michelin.
 - ▶ **2014** Réduire, Réutiliser, Recycler, Renouveler : Michelin s'engage en faveur de l'économie circulaire avec sa Stratégie 4R
- afin de répondre aux enjeux liés à la préservation des ressources et à la gestion de la fin de vie des produits.
- ▶ **2016** Michelin crée un Comité Corporate des parties prenantes pour structurer le dialogue avec le Comité Exécutif du Groupe.
 - ▶ **2020** Le Conseil de Surveillance de Michelin se dote d'un Comité Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CRSE) dont la mission est d'évaluer les politiques et les performances du Groupe dans ce domaine.

INNOVANT



- ▶ **1899** La "Jamais Contente", une voiture électrique équipée de pneus Michelin, dépasse les 100 km/h.
- ▶ **1900** Michelin publie le Guide Rouge, premier *vade-mecum* du voyageur.
- ▶ **1946** Michelin dépose le brevet du pneu Radial, révolutionnaire par sa robustesse et sa longévité. Il est adapté aux poids-lourds (1952), aux engins de génie civil (1959), aux avions (1981) et aux motos (1987).
- ▶ **1995** La navette spatiale atterrit sur pneus Michelin.
- ▶ **2003** Michelin lance AxioBib, un pneu à pression variable pour engins agricoles qui respecte les sols.
- ▶ **2017** Michelin présente son concept VISION, une roue sans air connectée produite avec des matériaux recyclés et biosourcés. Sa bande de roulement renouvelable par impression 3D peut être adaptée aux différentes conditions d'utilisation.
- ▶ **2019** Michelin présente Uptis, un pneu sans air robuste et increvable pour voiture, développé avec General Motors.

RÉSILIENT

- ▶ **1914** Durant la Première Guerre mondiale, Michelin construit des avions.
- ▶ **1945** L'usine de Cataroux à Clermont-Ferrand, bombardée en 1944, est reconstruite et modernisée.
- ▶ **1974** Grâce à la radialisation accélérée des marchés du pneu, les ventes progressent de 20 %.
- ▶ **2000** Bibendum, créé en 1898, est élu « meilleur logo du XX^e siècle » par le *Financial Times*.
- ▶ **2009** Michelin réagit très vite à la chute brutale de la demande pour préserver sa trésorerie et poursuit le renforcement et la spécialisation de ses usines.
- ▶ **2018** Michelin élargit ses activités avec Camso, leader des chenilles et pneus pleins, et Fenner, spécialiste des polymères renforcés.
- ▶ **2020** Michelin démontre sa capacité d'adaptation face à la crise de la Covid-19 en mettant son savoir-faire au service des personnes tout en préservant sa solidité financière.



« Par sa capacité
d'innovation,
**MICHELIN EST ET
SERA TOUJOURS
DU CÔTÉ DES
SOLUTIONS.** »

ENTRETIEN AVEC
FLORENT MENEGAUX
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN

Comment Michelin a-t-il réagi à la crise de la Covid-19 ?

FLORENT MENEGAUX

Nous avons fait face avec célérité et solidarité. Notre présence industrielle en Chine, l'expérience de la crise économique de 2008 et nos entraînements à la gestion de crise nous ont permis de réagir très vite pour protéger nos salariés et nos activités.

Partout dans le monde, nos équipes ont fait preuve d'un engagement remarquable pour contribuer à l'effort collectif de lutte contre la pandémie, assister les services d'urgence et poursuivre des activités essentielles. Je veux une nouvelle fois les en remercier.

Enfin, grâce à nos investissements dans le *cloud* et les outils collaboratifs, nous sommes passés au télétravail sans difficulté technique majeure. Globalement, nous traversons du mieux qu'il est possible cette crise mondiale sans précédent.

Quel a été l'impact sur les activités et les performances du Groupe ?

F.M. — La crise sanitaire et les mesures de confinement prises dans la plupart des pays ont fortement freiné l'activité au premier semestre, ce qui s'est traduit par une chute brutale de la demande de pneus. Au deuxième semestre, la demande a repris rapidement, à des niveaux proches de 2019 pour certains segments. Le Groupe a montré une grande résilience dans ce contexte inédit. Notre dimension mondiale et la diversité sectorielle de nos activités nous ont permis d'amortir le choc. Les mesures économiques et de pilotage financier mises en œuvre ont réussi à préserver la rentabilité de nos opérations et à renforcer notre structure financière.

Nos ventes se sont élevées à 20 milliards d'euros, en baisse de 15 % en raison de la chute des volumes (- 14 %) et d'effets de change (- 2,6 %). Le résultat opérationnel des secteurs s'est établi à 1,9 milliard d'euros, soit 9,2 % des ventes contre 12,5 % en 2019. Cette résistance traduit le succès du positionnement de nos produits et services. Elle souligne notre capacité à défendre nos prix dans un environnement rendu plus concurrentiel par la chute des marchés. Nous avons également poursuivi nos efforts de compétitivité avec le lancement d'un plan de simplification et de compétitivité en France.

Le *cash flow* libre structurel dépasse 2 milliards d'euros : au-delà de la gestion rigoureuse de la trésorerie, la hausse de 400 millions d'euros sur 2019 traduit également un niveau de stocks exceptionnellement bas en fin d'année qui n'est pas pérenne pour assurer un bon service à nos clients.

« À l'horizon 2030, le pneumatique devrait représenter environ **70 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE** qui aura beaucoup grandi par ailleurs. »

Notre ratio d'endettement ressort à 28 %, ce qui traduit la solidité financière du Groupe et lui permet de proposer la distribution d'un dividende de 2,30 euros par action contre 2 euros en 2019.

L'approche « Tout durable » de Michelin est un équilibre entre développement économique, développement des personnes et respect de la planète. Qu'en a-t-il été des personnes et de la planète en 2020 ?

F.M. — La santé et la sécurité des personnes sont une absolue priorité. Nous l'avons à nouveau démontré en 2020 en veillant à protéger tous nos salariés, en soutenant nos fournisseurs et nos clients les plus fragiles, en aidant nos communautés à travers le monde. La cohésion sociale s'est renforcée. Chacun a senti qu'il avait un rôle à jouer pour faire face ensemble. L'engagement des salariés a même atteint 83 %, en hausse de deux points par rapport à 2019.

Parmi nos avancées, nous avons créé le Comité Monde Michelin, un nouvel espace de dialogue social à l'échelle du monde pour mieux anticiper et accompagner les transformations. Michelin est un organisme vivant qui s'adapte en permanence à son environnement. Notre responsabilité économique est d'améliorer notre performance, de développer des activités d'avenir. Elle se conjugue avec une responsabilité sociale exigeante : rechercher des solutions concertées, accompagner les personnes et les territoires concernés par des fermetures de sites ou des suppressions de postes. En 2020, nous avons renforcé l'accompagnement individuel et développé des programmes de revitalisation à Dundee (Royaume-Uni), Bamberg (Allemagne), La Roche-sur-Yon et Clermont-Ferrand (France).

Tous sont axés sur l'innovation et la croissance verte. Notre site de La Roche-sur-Yon va ainsi être transformé en un pôle d'innovation dans le domaine des énergies durables. Nous avons également annoncé le projet du Parc Cataroux qui s'accompagnera d'une Manufacture des Talents. Elle permettra le développement en continu des personnes (salariés Michelin ou extérieurs) aux métiers de demain, en favorisant les rapprochements entre secteurs privés et académiques.

S'agissant de la planète, nous avons pour objectif 2020 de réduire de 50 % l'empreinte environnementale des sites industriels Michelin par rapport à 2005. Il a été atteint, malgré les arrêts et redémarrages d'usines liés à la crise sanitaire. Nous avons lancé le premier pneu automobile neutre en carbone à l'achat : MICHELIN e.PRIMACY. C'est aussi le pneu le plus économique et écologique à l'usage de sa catégorie et le premier à publier une déclaration environnementale de produit (EPD)⁽¹⁾. Nous avons poursuivi notre engagement dans l'économie circulaire et conclu deux nouveaux partenariats : avec Enviro pour le recyclage de pneus usagés par pyrolyse et avec Pyrowave pour produire du styrène ⁽²⁾ à partir de déchets plastiques. Michelin est également devenu le coordinateur du partenariat public privé européen BlackCycle, un grand projet de recherche pour recycler des pneus usagés en nouveaux pneus. Ces projets contribuent à atteindre l'objectif ambitieux du Groupe : intégrer 100 % de matériaux durables dans la fabrication des pneumatiques en 2050.

« Pour 2050, **NOUS VISIONS LA NEUTRALITÉ CARBONE** pour nos activités de production, d'approvisionnement et de logistique, et 100 % de matières durables dans nos pneus. »

Nos objectifs à horizon 2030 sont ambitieux

Aller au-delà de

85 %

de collaborateurs engagés et être une référence pour la diversité

Michelin a achevé son dernier plan à cinq ans en 2020. Quel bilan en tirez-vous ?

F.M. — Nous avons atteint la plupart de nos objectifs sociaux et environnementaux. Les appréciations des agences de notation extra-financières témoignent de nos progrès. Le Groupe a été constamment profitable de 2016 à 2020 et Michelin a distribué à ses actionnaires 35 % de son résultat net consolidé en moyenne sur la période, comme il s'y était engagé.

Nous avons innové et enrichi notre offre : les pneus de 18" et plus sont passés de 25 % à 47 % des ventes en volume à la marque MICHELIN entre 2015 et 2020. Nous avons rééquilibré et adapté notre empreinte industrielle en réponse à l'évolution de la demande et des marchés. Nous produisons plus près de nos clients grâce à l'acquisition de Multistrada en Indonésie, à la montée en puissance de la nouvelle usine de León au Mexique. Nous mettons en place des chaînes d'approvisionnement locales plus résilientes. Nous avons renforcé notre distribution dans toutes les zones géographiques, développé les synergies entre réseaux physiques et e-commerce. La digitalisation a été déployée sur toute la chaîne de valeur. Elle contribue à une plus grande agilité, une meilleure efficacité et un meilleur service aux clients.

Nos plans de compétitivité ont produit les gains attendus : près de 900 millions d'euros d'économies hors inflation sur la période 2017-2019. En 2020, la crise sanitaire a pesé sur la productivité industrielle, mais nous avons su réduire significativement nos frais généraux et nous poursuivons nos efforts : nous avons engagé en janvier 2021 un plan de simplification et de compétitivité sur trois ans qui concerne l'ensemble de nos activités industrielles et tertiaires en France.

« Michelin est un **ORGANISME VIVANT** qui s'adapte en permanence à son environnement. »



Enfin, nous avons conduit une politique active de partenariats et d'acquisitions pour élargir notre offre de spécialités, développer nos services et solutions dédiés aux professionnels, valoriser dans de nouvelles applications l'expertise des matériaux de haute technologie que nous avons acquise dans notre cœur de métier. Nous ouvrons ainsi au Groupe de nouvelles voies de croissance et renforçons parallèlement le rayonnement de la marque MICHELIN.

Vous avez présenté en avril 2021 la feuille de route du Groupe à l'horizon 2030 ⁽³⁾. Quelles sont ses lignes de force ?

F.M. — Nous voulons générer une croissance durable plus forte et créer une valeur équilibrée entre performance économique, personnes et planète. Nos ambitions sont fortes :

- faire croître nos ventes de 5 % par an en moyenne à compter de 2023, une fois sortis de la crise et assurer une rentabilité des capitaux investis supérieure à 10,5 % ;
- aller au-delà de 85 % de collaborateurs engagés et être une référence pour la diversité ;
- montrer des résultats dans la trajectoire de la neutralité carbone pour nos activités de production, d'approvisionnement et de logistique et des 100 % de matériaux durables dans nos pneus visés pour 2050.

Pour atteindre nos ambitions, nous nous développons dans le pneu, autour du pneu et au-delà du pneu. Nous continuerons à privilégier les pneus haut de

gamme et de spécialité où nos technologies font la différence et sont valorisées. Nous élargirons nos offres de services et solutions, en nous appuyant sur la mobilité connectée et l'exploitation des données collectées. Nous accélérerons notre croissance dans les matériaux de haute technologie à fort potentiel : polymères haute performance, applications médicales, matériaux durables biosourcés et recyclés, impression 3D métal, systèmes de mobilité hydrogène.

À l'horizon 2030, le pneumatique devrait représenter environ 75 % du chiffre d'affaires du Groupe qui aura beaucoup grandi par ailleurs et renforcé l'équilibre géographique et sectoriel de son portefeuille d'activités dans, autour et au-delà du pneu.

La crise de la Covid-19 va accélérer la transition vers une économie plus verte et plus vertueuse. Notre démarche Michelin « Tout durable » en sort renforcée. Production zéro émission, mobilité durable, transition énergétique, stratégie hydrogène, économie circulaire, biomatériaux : les orientations des plans de relance en Europe, en Amérique, en Asie rejoignent celles du Groupe qui en bénéficiera. Par sa capacité d'innovation, Michelin est et sera toujours du côté des solutions.

(1) Une déclaration environnementale de produit (FDES en France) quantifie les impacts environnementaux tout au long du cycle de vie d'un produit. Elle est vérifiée par une tierce partie.

(2) Le styrène entre notamment dans la production de caoutchouc synthétique pour les pneus.

(3) www.michelin.com / Finance / Présentations aux investisseurs.



CRISE DE LA COVID-19 UNE MOBILISATION HUMAINE

Présent en Chine depuis plus de 30 ans, Michelin s'est trouvé aux avant-postes de la crise de la Covid-19. Dès les premiers signes du développement de la pandémie, deux priorités ont été fixées : protéger la santé et la sécurité des salariés et tout faire pour assurer la pérennité des activités. L'objectif : repartir en toute sécurité dès que possible pour limiter les conséquences économiques et sociales de la crise.

PROTÉGER LA SANTÉ DES SALARIÉS

► En Chine, la production, arrêtée le 24 janvier 2020, a repris dès le 10 février 2020 grâce au déploiement d'un protocole sanitaire rigoureux, audité et approuvé par les autorités. Cette expérience a été aussitôt partagée avec les autres régions pour les aider à se préparer.

► En Europe, faute de moyens disponibles sur le marché pour protéger ses salariés, Michelin a décidé dès le 15 mars d'arrêter ses usines en Espagne, en France et en Italie, pays les plus touchés par l'épidémie : 21 sites et 20 000 salariés étaient concernés. Dans les activités tertiaires, le télétravail a été généralisé. Par la suite, les usines ont été arrêtées les unes après les autres, au fil de l'évolution géographique du virus en Europe de l'Est, en Amérique du Nord et du Sud.

► Pour redémarrer rapidement, des protocoles sanitaires robustes ont été mis en place et plusieurs sites ont produit du gel hydroalcoolique et, surtout, des masques chirurgicaux pour le Groupe et ses communautés. Leur production, manuelle au départ, est automatisée depuis juin pour l'Europe et les Amériques. Grâce à cette mobilisation, les usines ont repris progressivement leur activité en Europe au cours du mois d'avril et toutes les usines Michelin dans le monde étaient en activité à fin juin.

PRÉSERVER LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

➤ **Michelin a mobilisé tous les moyens** pour atténuer les effets du ralentissement économique et préserver sa trésorerie : réduction de 30 % des investissements (600 M€) et de 50 % du dividende (330 M€) ; gel des rachats d'actions au-delà des engagements pris pour 2020 ; pilotage hebdomadaire de l'équilibre offre/demande pour maîtriser les stocks ; maintien d'une politique de prix exigeante ; réduction des frais généraux ; au-dessus d'un certain

niveau de rémunération, report des augmentations de salaires dans les pays où cela était possible.

➤ **Le Groupe a également maintenu ses engagements** auprès de tous ses partenaires en veillant à protéger ses clients et ses fournisseurs les plus fragiles, comme les petits producteurs de caoutchouc. Il s'est également attaché à limiter le recours au chômage partiel et son impact sur les salaires, comme sur les finances publiques.

➤ **Les Gérants, les membres du Comité Exécutif et certains cadres volontaires** ont réduit leurs rémunérations fixes pendant les mois de chômage partiel touchant des salariés. Les Gérants

ont également renoncé à leur rémunération variable perçue en 2020 au titre des résultats de 2019. Ces baisses de salaires ont permis de financer un projet de recherche sur la Covid-19 et d'alimenter un fonds de solidarité à destination des familles de salariés particulièrement affectées par la crise. Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance ont fait don du quart de leur rémunération.

➤ **Michelin a renforcé ses ressources financières** : sa ligne de crédit confirmée a été portée à 2,5 Mds € et une émission obligataire de 1,5 Md € a été réalisée avec succès.



Solidaire des communautés, des services d'urgence et de santé

Dons de masques, de gel hydroalcoolique et d'équipements de protection, dons de pneus et entretien gratuit des véhicules sanitaires ⁽¹⁾, contributions financières : Michelin a soutenu les communautés, les services d'urgence et les personnels de santé partout où le Groupe est présent.

En réponse aux appels de plusieurs services hospitaliers, Michelin a mobilisé ses spécialistes des matériaux et son expertise en impression 3D pour concevoir et produire des pièces pour respirateurs, des boucliers faciaux stérilisables en polycarbonate ainsi que des jeux de coussins d'air à pression variable pour aider à soigner les patients en soins intensifs.

(1) Au premier semestre 2020, Michelin a donné plus de 2,4 millions de masques, 12 000 litres de gel hydroalcoolique, des milliers de visières en polycarbonate stérilisables, des pièces pour respirateurs, des coussins hospitaliers, 4 600 pneus montés sur les ambulances des services de santé.

TENDANCES & ENJEUX

Dans un environnement en rapide mutation, l'innovation est déterminante pour apporter des solutions aux enjeux de la mobilité durable et accélérer la transition vers une croissance plus verte, plus compétitive et plus inclusive.



UNE MOBILITÉ EN MUTATION

Sécurité routière, santé publique, changement climatique, abaissement des seuils d'émission, électromobilité, véhicules connectés, partagés, à la demande, logistique du dernier kilomètre, etc. Engagés dans des investissements sans précédent, les constructeurs attendent des réponses technologiques des équipementiers.

Des partenariats se nouent, des écosystèmes d'innovation se constituent pour apporter plus vite des solutions nouvelles aux marchés. Pneus à basse résistance au roulement, pneus adaptés aux exigences élevées des véhicules électriques, partagés, mobilité hydrogène zéro émission, mobilité connectée, valorisation des données en services personnalisés sont autant de moyens pour rendre la mobilité plus sûre, plus efficace, plus écologique et plus accessible.

02

**DEMANDE DE PNEUS :
DES FONDAMENTAUX
SOLIDES**

Les trois quarts des pneus sont vendus au remplacement. La demande est soutenue par la démographie qui devrait croître de 9 % d'ici 2030 ⁽¹⁾, le développement économique, la mobilité des personnes et des biens : entre 2020 et 2030, la distance parcourue devrait augmenter de plus du tiers ⁽²⁾. À moyen terme, la croissance de la demande de pneus en volume est estimée entre 0 % et 2 % par an sur les marchés matures et 2 % à 4 % sur les marchés émergents ⁽³⁾.

**VOITURES ET POIDS LOURDS :
UN MARCHÉ TRÈS CONCURRENTIEL**

L'Europe et l'Amérique du Nord font face à une très forte concurrence des pneus à bas prix venus d'Asie. L'offre de pneus premium et le développement de services qui permettent aux clients d'améliorer leur mobilité ou leurs opérations sont des voies privilégiées pour échapper par le haut à cette pression.

**SPÉCIALITÉS :
PERFORMANCE ET RENTABILITÉ**

Exploitations minières, production agricole, construction, centres logistiques, transport aérien : ces marchés exigeants et rentables sont confrontés à des défis complexes dans des environnements contraints. Exemple : produire plus pour nourrir la planète tout en préservant les sols et la biodiversité. Les matériaux de haute technologie et la gestion en temps réel de pneus connectés sont au cœur des solutions proposées.

03

PRÉSERVER LA PLANÈTE

Alors que les besoins augmentent avec la population, que la perte de biodiversité s'accélère, faire davantage et mieux avec moins est encore plus urgent. Biomatériaux, recyclage des plastiques et des pneus : des technologies très innovantes voient le jour. Des partenariats se nouent entre start-ups et grandes entreprises pour les industrialiser. Et de nombreux secteurs pourront bénéficier de ces matières régénérées.



04

**RESTAURER
LA CONFIANCE SOCIALE**

Inégalités, transformations, révolution digitale, évolution continue des compétences attendues, quête de sens : de nombreux facteurs contribuent à l'insatisfaction sociale. L'enjeu pour les entreprises : donner du sens au travail et à l'engagement de leurs salariés, attirer et développer les talents en plaçant l'humain au centre de leurs projets.



05

**SOUTENIR UNE
PROSPÉRITÉ DURABLE**

La crise de la Covid-19 a engendré la plus forte récession depuis la Seconde Guerre mondiale, la hausse du chômage et de la pauvreté. Elle a aussi démontré l'efficacité des entreprises pour protéger les personnes, poursuivre les activités essentielles, proposer très vite des vaccins, adapter leurs organisations aux contraintes sanitaires. Que sera le monde d'après ? Les interrogations sont nombreuses, mais une certitude est largement partagée : la prospérité de demain sera durable ou ne sera pas.

(1) Source ONU : de 7,8 à 8,5 milliards de personnes.

(2) Source IHS Markit : > 21 milliards de kilomètres pour les voitures seulement.

(3) Source IHS Markit.



UN AVENIR « TOUT DURABLE »

« Notre vision de l'avenir repose sur une conviction :
demain, tout sera durable chez Michelin. »

Florent Menegaux

Cette conviction nous pousse à trouver le meilleur équilibre entre le développement des personnes, le développement économique et le respect de la planète et de ses habitants.

- Elle s'appuie sur la Raison d'Être de Michelin : offrir à chacun une meilleure façon d'avancer.
- Elle inspire un rêve partagé : être reconnu d'ici 2050 comme un leader de l'innovation qui aura aidé l'humanité à conquérir de nouvelles frontières.
- Elle guide le plan stratégique et les ambitions du Groupe pour 2030.



PEOPLE*

AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

La performance du Groupe et l'épanouissement de ses collaborateurs sont liés. Michelin propose des parcours de carrière ouverts et diversifiés ; il donne à chacun les moyens de se développer.

Le Groupe encourage la diversité et veille à l'équité pour attirer les meilleurs talents. 74 % des managers sont issus de la promotion et de la mobilité internes. 79 % des équipes de direction des zones de croissance en sont originaires. Plus d'un nouvel embauché sur trois est une femme, hors opérateurs en usine, et ces métiers se féminisent aussi grâce à l'amélioration ergonomique des postes de production.

Michelin se classe parmi les meilleures entreprises mondiales pour la sécurité au travail et l'engagement des salariés.

En 2020, plus de 100 000 personnes ont répondu à l'étude annuelle « Avancer ensemble : votre avis pour agir ». Le taux d'engagement atteint 83 %, en hausse de 2 points malgré la crise de la Covid-19 ; la sécurité au travail a progressé également avec une baisse continue de l'accidentologie.

La responsabilisation, déployée dans l'ensemble du Groupe, libère la capacité d'initiative, mobilise l'intelligence collective et contribue à créer davantage de valeur pour les clients en les plaçant au centre des décisions.



ICARE : aider chacun à réussir

ICARE pour « *Inspiring, Create trust, Awareness, Results, Empowerment* »⁽¹⁾ est le nouveau modèle de leadership de Michelin. Au service de la réussite de chacun et de l'agilité du Groupe, il promeut la responsabilisation et la prise de décision au plus près des

opérations et des clients.

Le rôle du manager : donner du sens, fixer les priorités et laisser aux équipes le soin de les gérer au mieux, en s'assurant qu'elles ont les moyens et les compétences nécessaires pour réussir.

La transformation de la relation client chez Michelin, Grand Prix 2020 de l'accélération digitale⁽²⁾

Ce prix récompense le programme *Engage*, lancé en 2017 pour renforcer l'intimité entre les forces de vente et les clients. En 2020, il connecte plus de 10 000 collaborateurs et 100 000 clients. Son slogan : *Make it better to work at and with Michelin*⁽³⁾. Les équipes de ventes, du marketing et des services collaborent autour des mêmes données, accessibles en temps réel. Les clients sont satisfaits de façon plus efficace et personnalisée et les ventes croisées favorisées.



* Personnes.

(1) *Inspire, Confiance, Attention, Résultats, Empowerment.*

(2) *Décerné par BFM Business (ce prix est décerné par un média français, mais il récompense le programme mondial Engage).*

(3) *Améliorer la collaboration avec et chez Michelin.*

PROFIT* **GAGE DE PÉRENNITÉ**

Michelin s'attache à dynamiser sa croissance, conforter sa résilience et accroître ses performances opérationnelles et financières pour continuer à investir, innover, se développer et partager la valeur créée. Le Groupe s'appuie sur :

► **Une stratégie premium** fondée sur l'innovation, avec un leadership technologique reconnu en matière de mobilité et de performances durables, promu par une marque mondiale puissante.

► **Des relais de croissance** sur des marchés d'avenir où ses savoir-faire génèrent des synergies : services liés à la mobilité, solutions hydrogène, impression 3D, composites flexibles, matériaux biosourcés et recyclés, etc.

► **Un profil mondial, diversifié et multisectoriel**, avec un large éventail de produits et de solutions au service de millions de clients particuliers et professionnels opérant dans toutes les géographies.

► **Un renforcement continu de sa compétitivité** dans tous les domaines, soutenu par une digitalisation accélérée.

► **Un pilotage financier optimisé** à court, moyen et long termes qui lui assure une très bonne liquidité et une structure financière solide, avec des ressources diversifiées et un échéancier équilibré.

Motion for life⁽¹⁾ : **de la mobilité au mouvement**

Michelin élargit ses prises de parole de marque pour mieux promouvoir la diversité de ses activités. Lancée en 2020 dans sept pays, sa nouvelle campagne publicitaire internationale poursuivra le tour du monde des principaux marchés du Groupe en 2021, contribuant à nourrir la visibilité et la vitalité de la marque.



646 M€
investis en 2020

* Performance économique et financière.
(1) Le mouvement, c'est la vie.

PLANET*

SOURCE DE VIE

Michelin agit de l'amont à l'aval pour lutter contre le changement climatique, préserver les ressources naturelles et la biodiversité.

Principales orientations à l'horizon 2050 : la neutralité carbone pour ses sites de production, ses opérations logistiques et ses approvisionnements en matières premières et composants ⁽¹⁾ ; 100 % de matériaux durables dans les pneus Michelin.

► **Hévéaculture responsable.** Premier acheteur mondial de caoutchouc naturel, Michelin promeut et pratique l'hévéaculture durable. Il restaure ⁽²⁾ ainsi 88 000 hectares de forêt en Indonésie. Planté pour moitié d'hévéas ⁽³⁾, pour moitié d'essences locales et de cultures vivrières, ce projet sécurisera 10 % de ses besoins mondiaux.

► **Économie circulaire.** Avec sa stratégie des 4R ⁽⁴⁾, Michelin ne prélève que le juste nécessaire. Comment ? Faire plus avec moins en concevant des pneus plus légers, plus sûrs et plus performants plus longtemps ; entretenir, réparer et rechapier ; recycler et valoriser les pneus usagés ; renouveler avec des matériaux biosourcés ou recyclés.

► **Mobilité durable.** Leader mondial des pneus économes en énergie, Michelin contribue aux performances de la mobilité électrique à batterie et à hydrogène.

Le Groupe propose aussi des services et des solutions numériques, qui améliorent la sécurité et l'efficacité des transports tout en réduisant leur empreinte sur l'environnement.

► **Valoriser les impacts environnementaux.** En 2020, Michelin a initié la traduction en euros de ses impacts environnementaux. Cette démarche s'inscrit dans sa stratégie « Tout durable ». Elle vise à faciliter la représentation des enjeux environnementaux, gagner en transparence et disposer d'une méthode de valorisation utilisée pour l'appréciation de la performance des entités du Groupe ou lors des opérations d'acquisition. La valorisation des impacts retenus, et dont la méthodologie est décrite au chapitre 4, s'élève à 327 M€ sur la base des volumes de l'année 2019.



Neutralité carbone : des objectifs validés par SBTi

Les objectifs de réduction de CO₂ de Michelin ont été validés en 2020 par l'initiative *Science Based Targets* ⁽⁵⁾. L'usine française des Gravanches a atteint la première la neutralité carbone en 2019.

Movin'On, 1^{er} écosystème mondial de co-innovation pour la mobilité durable

Michelin est à l'origine de Movin'On qui favorise l'émergence de nouvelles solutions de mobilité durable. Plus de 250 organisations et entreprises ont rejoint Movin'On depuis sa création en 2017. En juin 2020, ses premiers *Digital Meetings* ont réuni 5 000 participants.

* Planète ou Environnement.

(1) Pour la production et l'énergie (Scopes 1 et 2).

(2) Avec Barito Pacific Group.

(3) 1 ha d'hévéa capture 250 t de CO₂ en 30 ans.

(4) Réduire, Réutiliser, Recycler, Renouveler.

(5) SBTi réunit le Global Compact des Nations unies, WWF, World Resources Institute et CDP. Mission : aider les entreprises à se fixer des objectifs de réduction des émissions de GES cohérents avec la trajectoire 2°, scientifiquement pertinents et spécifiques à leurs activités.

NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE & DE CRÉATION DE VALEUR

NOS ATOUS



PEOPLE*

EMPLOYÉS

Des équipes engagées, des valeurs fortes

Une politique active de diversité
et de développement des talents

CLIENTS

Un accès large et structuré aux marchés
Une intimité renforcée par la digitalisation

COMMUNAUTÉS

Un ancrage local solide
Une entreprise solidaire



PROFIT*

Une marque premium puissante à fort capital
de confiance et de fidélisation

130 ans d'innovation radicale et incrémentale

Une empreinte mondiale,
des clients et des marchés diversifiés
De nouvelles activités à fort potentiel



PLANET*

Une force d'innovation et de mobilisation
au service de la mobilité durable

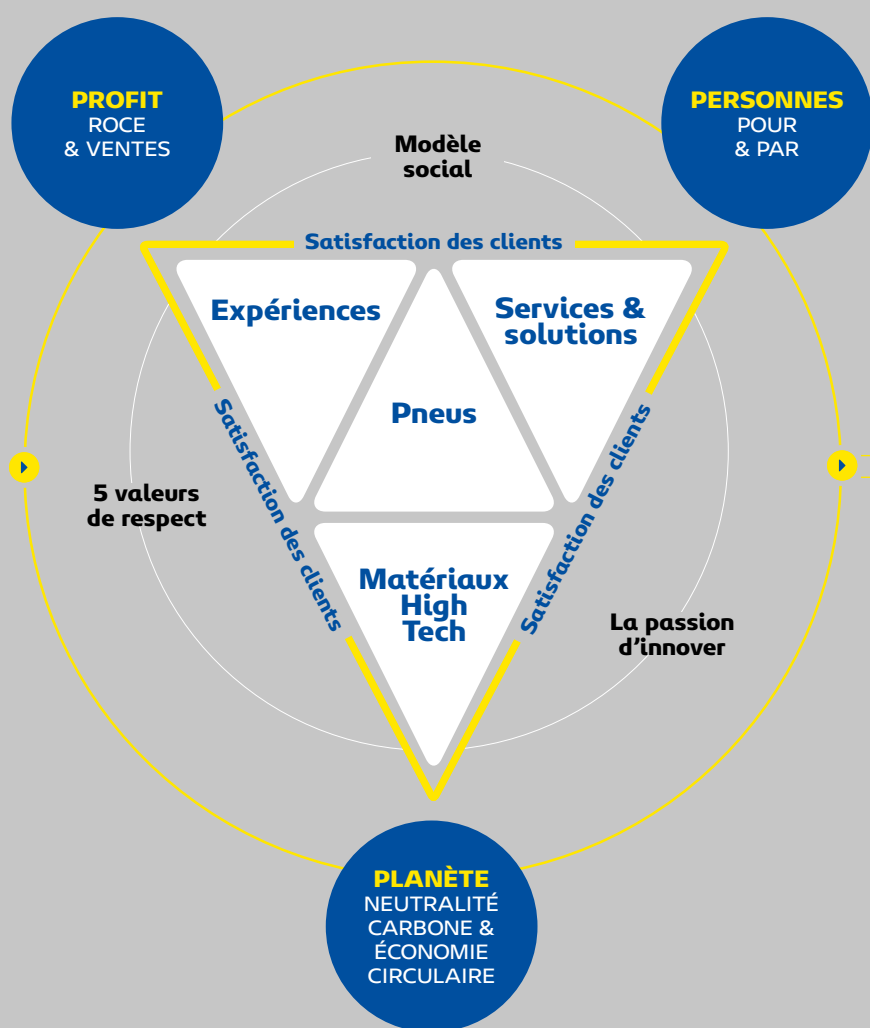
Une expertise de classe mondiale
dans les matériaux de haute technologie

Une offre axée sur la performance dans la durée

Une stratégie 4R⁽¹⁾ d'économie circulaire

**TOUT SERA DURABLE
CHEZ MICHELIN**

**OFFRIR À CHACUN
UNE MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER**



NB : la taille des triangles n'est pas représentative des ventes.

* People : personnes, Profit : performance économique et financière, Planet : planète ou environnement.

(1) Réduire, Réparer-rechaper, Recycler, Renouveler.

(2) Total Case Incident Rate : nombre d'accidents et maladies professionnelles pour 200 000 heures travaillées.

(3) Indicateur de Management des Diversités et de l'Inclusion.

(4) Indicateur composite à score unique qui résume la vitalité de la marque. Il est basé sur 5 composantes : raison d'être, innovation, communication, expérience, adhésion à la marque.

(5) Part des produits et services lancés sur les trois dernières années dans les ventes annuelles.

(6) Rentabilité des capitaux investis.

(7) Empreinte environnementale pondérée de sites industriels Michelin (voir composition p.151).

NOS AMBITIONS 2030



PEOPLE *

EMPLOYÉS

Salariés engagés > 85 %

Santé-sécurité au travail TCIR ⁽²⁾ < 0,5

Diversité et inclusion IMDI ⁽³⁾ 80 / 100

CLIENTS

Satisfaction des partenaires + 10 pts

Satisfaction des clients finaux + 5 pts



PROFIT *

Vitalité de la marque ⁽⁴⁾ : + 5 pts vs. 2021

Vitalité de l'offre ⁽⁵⁾ : > 30 %

Ventes : + 5 % de croissance moyenne entre 2023 et 2030

ROCE ⁽⁶⁾ > 10,5 %



PLANET *

Émissions de CO₂ des sites (production, énergie) : - 50 % vs. 2010

Efficacité énergétique de nos pneus à l'usage : + 10 % vs. 2020

Empreinte sur l'environnement des sites industriels Michelin i-MEP ⁽⁷⁾ - 1/3 vs. 2020

Matériaux durables dans nos pneus : 40 % en 2030

PNEUMATIQUES

01



4 DOMAINES DE CROISSANCE

01

PNEUMATIQUES (p.20)

02

EXPÉRIENCES DE MOBILITÉ (p.24)

03

SERVICES & SOLUTIONS (p.26)

04

MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE (p.28)

Leader technologique des pneus, chenilles et bandes transporteuses, le groupe Michelin innove au côté des constructeurs pour tous ses marchés. 1^{re} marque mondiale de pneus haut de gamme pour les clients privés et professionnels, n°1 mondial des pneus durables, des pneus connectés, des pneus radiaux pour engins agricoles, de génie civil et avions, le Groupe est aussi leader mondial des solutions hors route.

OBJECTIFS

- ▶ **PROPOSER** des produits performants dans la durée, toujours mieux adaptés aux différentes attentes et conditions d'usage de leurs utilisateurs, et de plus en plus connectés.
- ▶ **CONTRIBUER** au développement de la mobilité durable.

STRATÉGIE

- ▶ **ACCROÎTRE** nos parts de marché sur les segments porteurs à forte valeur ajoutée où nos technologies font la différence.
- ▶ **DISPOSER** d'usines compétitives, flexibles et bien dimensionnées dans toutes les zones géographiques et monétaires.
- ▶ **RENFORCER** notre présence en Asie pour satisfaire la croissance de la demande.
- ▶ **MOBILISER** les synergies entre prescription en ligne, réseaux de détail franchisés, réseaux de grossistes pour assurer aux clients privés un service de qualité ; enrichir les services destinés aux professionnels : conception, installation, maintenance, audit, etc.

UNE OFFRE MULTIMARQUE



Kleber



DES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION INTÉGRÉS ET FRANCHISÉS





SEGMENTS CIBLÉS

- ▶ **LES CONSOMMATEURS** les plus contributeurs dans la durée en s'appuyant sur une meilleure connaissance des clients grâce à la donnée, en développant la proximité.
- ▶ **LES CONSTRUCTEURS** valorisant la marque MICHELIN en première monte, ce qui favorise la fidélité des consommateurs au remplacement.
- ▶ **LES SEGMENTS À FORTE CROISSANCE** avec la meilleure offre et le meilleur service sur ces produits : pneus 18" et plus, pneus pour voitures électriques, pneus super sport, pneus spéciaux (silencieux, auto-réparant).

AVANCÉES 2020

▶ MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT : 100 % connectable

Destiné aux voitures hautes performances et sportives, comme la BMW M2 CS, première de sa catégorie à s'équiper en première monte, ce pneu est connectable, dans toutes ses dimensions, à l'application MICHELIN Track Connect Expert. Elle permet aux pilotes amateurs et professionnels d'optimiser leur plaisir de conduite sur circuit. Disponible gratuitement pour tous en mode Loisirs, MICHELIN Track Connect se décline en mode Expert pour voitures sportives et Motorsport pour les pilotes de rallye.

▶ **MICHELIN e.PRIMACY : 100 % écoresponsable,** Concentré de technologie, ce pneu conçu pour les

voitures citadines, berlines et SUV compacts électriques et thermiques offre la plus basse résistance au roulement de sa catégorie : le gain est estimé à 7 %. Plus écologique et économique à l'usage, c'est aussi le premier pneu neutre en carbone à l'achat. De l'extraction des matières premières au transport du pneu chez le client, les émissions de CO₂ liées à sa production sont compensées par des projets du fonds carbone Livelihoods, par exemple des reforestations.

▶ **Tire Tech Award 2020 : Michelin élu fabricant de l'année**

Michelin remporte ce titre prestigieux pour la deuxième année consécutive : une première depuis sa création. Ce prix salve l'amélioration constante des performances des pneus du Groupe dans la durée et son engagement pour faire tester les pneus à l'état usagé. L'enjeu : améliorer la sécurité routière et préserver la planète en luttant contre l'obsolescence programmée. Un engagement désormais



partagé par l'industrie et le législateur européen qui rendra obligatoire ces tests en 2024.

▶ **Michelin a obtenu** 97 des 119 prix de satisfaction des clients pour leurs pneus de première monte depuis 1989.

Source : JD Power US 2021

▶ **Michelin remporte les 24 Heures du Mans Auto** pour la 23^e fois consécutive.

▶ **Michelin fournisseur** de la Formula E depuis la première saison.



PNEUMATIQUES

TRANSPORT ROUTIER

SEGMENTS CIBLÉS

- ▶ **LES CONSTRUCTEURS PREMIUM** dont les clients restent majoritairement fidèles à la marque MICHELIN.
- ▶ **LES TRANSPORTEURS ET GESTIONNAIRES DE FLOTTES** dont les exigences élevées d'efficacité et de transport durable sont particulièrement bien satisfaites par les offres MICHELIN.
- ▶ **LES FLOTTES DU DERNIER KILOMÈTRE** et de mobilité partagée qui requièrent des pneus économes en énergie, robustes et performants dans la durée.

AVANCÉES
2020

▶ Nouvelles performances pour le transport régional

Les pneus pour poids-lourds MICHELIN X[®] MULTI[™] se distinguent par leur polyvalence, leur robustesse et leur longévité. La gamme s'enrichit de nouvelles dimensions et de nouveaux pneus supportant des charges plus lourdes et offrant jusqu'à 30 % de kilomètres additionnels. Comme tous les pneus Michelin pour poids-lourds, ils peuvent être recrusés et rechapés deux fois. Cela triple leur durée de vie, réduit d'environ 40 % leur coût au kilomètre et économise 70 % de ressources naturelles.

▶ Un premier lancement 100 % digital

La crise de la Covid-19 a formidablement accéléré la digitalisation. Sur le plan commercial, les équipes du Groupe en Chine ont ouvert

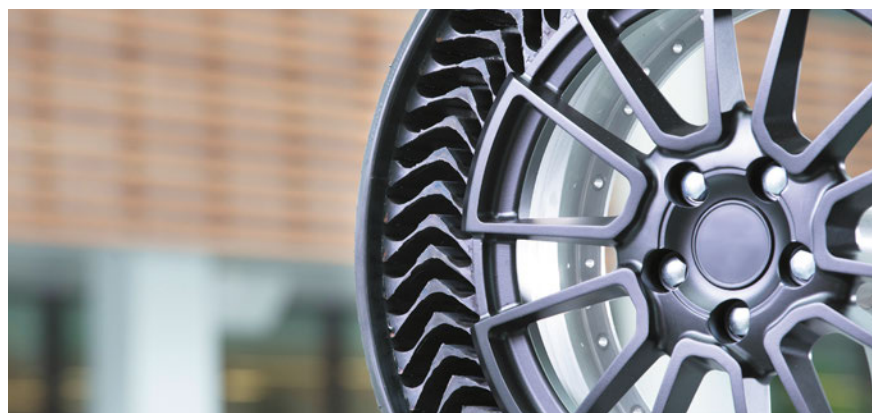
la voie avec un premier lancement 100 % digital : 19 000 personnes se sont connectées un samedi soir pour découvrir le nouveau pneu MICHELIN Agilis 3 pour camionnettes. En moins de trente minutes, les 10 000 unités proposées étaient vendues.

▶ **Uptis, conçu pour la mobilité C.A.S.E. de demain**
Connectée, autonome ou assistée, partagée, électrique : la mobilité urbaine sera de plus en plus un service assuré par des flottes dédiées aux personnes ou aux livraisons du dernier kilomètre. Premier pneu sans air pour voiture,

incroyable et robuste, Uptis ne nécessite aucune maintenance et économise les ressources naturelles allouées aux roues de secours et pneus de remplacement. Développé avec General Motors et testé sur une flotte de Chevrolet Bolt EV, Uptis a reçu le prix Tire Tech de l'innovation 2020.

▶ Michelin rejoint la Coalition pour l'énergie de demain

Elle réunit 11 groupes internationaux ⁽¹⁾ autour de neuf projets, dont la mobilité hydrogène, pour accélérer la transition énergétique dans les transports et la logistique.



(1) AWS, Groupe Carrefour, Groupe CMA CGM, Cluster Maritime Français, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Engie, Faurecia, Michelin, Schneider Electric, Total et Wartsilä.



SEGMENTS CIBLÉS

- **MINES, AGRICULTURE, CONSTRUCTION, AVION :** les exploitants aux exigences élevées de productivité, disponibilité des machines, sécurité et durabilité en leur apportant des solutions avancées associant produits et services.
- **DEUX-ROUES :** les utilisateurs quotidiens, les amateurs et compétiteurs exigeants en proposant des pneus précisément adaptés aux usages pour tirer parti de la croissance et de l'enrichissement du marché.

AVANCÉES
2020

► ZEN@TERRA, la bonne pression au bon moment

Le pneu connecté est au cœur des solutions professionnelles. ZEN@TERRA associe aux pneus agricoles MICHELIN Ultraflex un système de télégonflage qui permet d'adapter la pression des pneus d'un convoi même en roulant, un pilotage des pressions en deux clics depuis la cabine du tracteur et une aide au paramétrage : jusqu'à 30 configurations personnalisées grâce à l'application dédiée. Les bénéfices : des sols mieux protégés, donc de meilleurs rendements, des gains de productivité, des économies de carburant et une sécurité accrue.

► Camso se renforce aux États-Unis

Leader mondial des solutions de mobilité hors route avec plus de 10 % du marché de la manutention, de la construction, de l'agriculture et des produits récréatifs, Camso a ouvert une 7^e usine en Amérique du Nord. Elle produit des chenilles pour engins



agricoles. Camso se renforce aussi dans la manutention avec l'achat de deux centres de distribution et services dans l'agglomération de Chicago, l'un des premiers marchés de la manutention aux États-Unis.

► Moto, scooter, vélo : une offre renouvelée

En moto, l'offre sport MICHELIN Power est entièrement renouvelée avec quatre gammes allant d'une utilisation 100 % route à 100 % piste. Il en va de même pour les vélos de route avec cinq gammes premium pensées à partir des pratiques des cyclistes. Du côté des scooters, Michelin entend conforter sa première place en Europe avec City Grip 2. Disponible en 40 tailles, il offre

un freinage plus court de 1,7 mètre sur sol mouillé et la longévité qui a fait le succès de son prédécesseur : près de 10 millions de pneus vendus en dix ans.

► **Air France** a renouvelé son contrat exclusif avec Michelin jusqu'en 2030. Les pneus seront fabriqués en France. Cirrus Aircraft, premier constructeur mondial d'avions à pistons, a choisi le pneu MICHELIN Pilot pour toute sa gamme.

► **Michelin** participe au championnat MotoE pour motos 100 % électriques avec des pneus intégrant des matériaux biosourcés et recyclés.

EXPÉRIENCES DE MOBILITÉ

02

4 DOMAINES DE CROISSANCE



01

PNEUMATIQUES
(p.20)

02

**EXPÉRIENCES
DE MOBILITÉ**
(p.24)

03

**SERVICES
& SOLUTIONS**
(p.26)

04

**MATÉRIAUX
DE HAUTE
TECHNOLOGIE**
(p.28)

Michelin propose des guides, des cartes, des services numériques et des offres exclusives qui rendent les voyages et déplacements plus faciles, plus agréables et plus enrichissants.

OBJECTIFS

- ▶ **APPORTER** des sélections toujours plus précises et des expériences toujours plus personnalisées dans les domaines de la gastronomie et de l'hospitalité.
- ▶ **TISSER** ainsi avec les consommateurs une relation de confiance et de proximité qui renforce la marque MICHELIN et bénéficie à l'ensemble du Groupe.

STRATÉGIE

- ▶ **GARDER** la marque MICHELIN présente à l'esprit des consommateurs.
- ▶ **ENRICHIR** l'expérience de la marque et conforter son positionnement premium.
- ▶ **DÉMULTIPLIER** le rayonnement de la marque MICHELIN par la digitalisation des offres et par des partenariats avec des plateformes leaders.
- ▶ **ACCROÎTRE** la notoriété de la marque MICHELIN sur de nouveaux marchés et son attractivité auprès de nouveaux segments de consommateurs.

Un puissant levier de notoriété

25 millions de visiteurs par mois fréquentent les sites Internet de Michelin Expériences.



UNE POSITION UNIQUE



Le Groupe détient les deux guides mondiaux de référence des restaurants et des vins.



Tablet.
A MICHELIN EXPERIENCE



FOODING



7,5 MDS \$

MICHELIN est l'une des 300 marques mondiales et des 20 marques françaises les mieux valorisées.

Source : Brand Finance
3.4.2020

**AVANCÉES
2020**

Le Guide MICHELIN soutient la gastronomie durable

Pour la première fois en 2020, le Guide MICHELIN met en lumière des chefs engagés pour une gastronomie durable. L'édition française propose une première sélection signalée par un macaron vert. D'autres pays suivront. Production raisonnée, approvisionnements locaux, lutte contre le gaspillage : les chefs sélectionnés sont invités à partager leurs pratiques responsables sur le site Internet du Guide MICHELIN.

Robert Parker Wine Advocate lance un Top 100 de ses meilleures découvertes de l'année

Les spécialistes de RPWA ont sélectionné ce premier Top 100 parmi 30 000 vins examinés en 2020. Il révèle les tendances et les icônes de demain : cépages peu connus, nouveaux terroirs, modes innovants de culture, de vinification et de conservation. Huit millésimes, 18 pays et 76 régions sont représentés : une invitation à explorer de nouveaux territoires et découvrir le travail de vignerons passionnés.

Tablet Hotels enrichit et personnalise son offre
Spécialiste de la recommandation et de la réservation d'hôtels de charme et de luxe, Tablet a intégré à sa sélection 2 000 hôtels choisis parmi les établissements référencés par le Guide MICHELIN



et lancé une nouvelle application. *Take me away* permet de trouver un hôtel proche ou lointain selon l'expérience souhaitée. Il suffit d'indiquer les types d'environnement, de décoration, d'ambiance et d'activités recherchés pour obtenir une sélection personnalisée.

Michelin Éditions regroupe les produits papier cartes et guides depuis février 2021
Elle associe Michelin (40 %) et Media-Participations (60 %), quatrième groupe français d'édition qui assurait déjà la distribution et la diffusion de ces produits.

Michelin a finalisé l'acquisition de Le Fooding, promoteur d'une approche ludique et décalée de la gastronomie et de l'hospitalité.

460

millions de personnes se connectent chaque mois à TripAdvisor-The Fork, partenaire du Guide MICHELIN

SERVICES & SOLUTIONS

03



4 DOMAINES DE CROISSANCE



01

PNEUMATIQUES (p.20)

02

EXPÉRIENCES DE MOBILITÉ (p.24)

03

SERVICES & SOLUTIONS (p.26)

04

MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE (p.28)

Leader du pneu connecté, acteur majeur de la gestion digitale des flottes, le groupe Michelin propose des services et des solutions qui améliorent les performances de ses clients professionnels, simplifient la maintenance, augmentent la disponibilité, sécurisent leurs activités, réduisent leurs coûts et leurs impacts sur l'environnement.

OBJECTIFS

- ▶ **ENRICHIR** et intégrer notre portefeuille d'offres pour contribuer à l'efficacité et au développement durable des flottes.
- ▶ **ACCOMPAGNER** leur transition vers zéro émission.

STRATÉGIE

- ▶ **TIRE AS A SERVICE** : développer les ventes de pneus à l'usage et les offres de services autour du pneu.
- ▶ **GESTION DE FLOTTE** : développer auprès de flottes de poids-lourds, camionnettes et véhicules légers les services rendus possibles par l'analyse des données de mobilité collectées.
- ▶ **PLATEFORME DIGITALE DE SERVICES** : développer un écosystème de services mettant en relation de façon pratique des clients flottes et des prestataires de maintenance, dépannage, etc.
- ▶ **DATA ET IOT ⁽¹⁾** : valoriser les données de mobilité collectées dans de nouveaux secteurs, comme l'assurance, et notre savoir-faire en matière de mobilité connectée au suivi de nouveaux objets, comme les conteneurs.

(1) Internet des objets.

(2) Identification par fréquence radio.

Un marché en forte croissance

+ 15 %/AN pour la télématique en Europe.

Source : Berg Insight

+ 36 % véhicules professionnels dans les centres-villes d'ici 2025

Source : Michelin



UN ACTEUR MAJEUR



5^e opérateur mondial : 1,2 million de véhicules sous contrat dans 30 pays, 100 % des pneus pour poids-lourds MICHELIN équipés depuis 2019 de RFID ⁽²⁾.



MICHELIN

NexTraq
A MICHELIN GROUP COMPANY

SASCAR
FAIXAD PELA INOVAÇÃO
uma empresa do grupo Michelin

masternaut



» Fleet Diag 24 automatise le contrôle des pneus des poids-lourds

Michelin et AS 24 (groupe Total), premier réseau européen de stations-service pour poids-lourds, se sont associés pour proposer ce service innovant. À chaque passage dans une station AS 24 équipée de la technologie MICHELIN QuickScan, l'usure et la pression des pneus sont mesurées automatiquement. Les chauffeurs sont alertés par SMS en cas de problème à traiter rapidement. Les gestionnaires disposent de rapports de diagnostic pour l'ensemble de leur flotte dont ils peuvent ainsi optimiser la maintenance.



» Masternaut et Ford, partenaires pour la gestion de flottes

Spécialiste des solutions télématiques de gestion de flottes, Masternaut transforme les données des véhicules en résultats : sécurité, ponctualité, impact sur l'environnement, coûts, conformité sont autant d'axes d'amélioration. En 2020, Ford a choisi Masternaut pour traiter les données transmises en temps réel par ses modèles équipés de la télématique embarquée FordPass Connect. Dans 20 pays d'Europe, les gestionnaires de flottes exploitant des véhicules Ford ainsi connectés pourront bénéficier des services et solutions de gestion de Masternaut.

Source : site Internet
Masternaut CP 30/9/2020

» Michelin et HDI innovent pour la sécurité routière

Michelin DDI (Driving Data to Intelligence) et l'assureur



spécialiste des risques d'entreprises HDI Global SE ont conclu un partenariat pour prévenir le risque routier des flottes d'entreprises. Les véhicules sont équipés d'un boîtier connecté qui collecte les données de conduite. Analysées et restituées au conducteur et au gestionnaire de flotte, ces informations permettent de mieux comprendre les liens entre comportement et sinistralité, d'identifier les comportements à risque et d'apporter aux entreprises les moyens nécessaires pour sensibiliser ou former les conducteurs. Euromaster France est la première entreprise à bénéficier de cette collaboration.

» BNP Paribas Cardif, CGI et Colas rejoignent la Better Driving Community, initiée et animée par Michelin DDI.

Mission : mettre les données de conduite au service d'une mobilité routière plus intelligente et plus sûre. Parmi les applications : la formation des conducteurs, la maintenance prédictive, le diagnostic d'infrastructures routières, l'amélioration d'équipements automobile.



MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE

04

4 DOMAINES DE CROISSANCE

01

PNEUMATIQUES (p.20)

02

EXPÉRIENCES DE MOBILITÉ (p.24)

03

SERVICES & SOLUTIONS (p.26)

04

MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE (p.28)

Michelin détient une expertise exceptionnelle dans les matériaux de haute technologie et leur industrialisation. Ce savoir-faire est au cœur de la performance de ses pneus. Le Groupe l'enrichit avec sa R&D, ses incubateurs et des acquisitions ciblées. Il le valorise auprès d'autres industries avec des filiales et des co-entreprises spécialisées.

OBJECTIFS

- **RENDRE** nos offres et la mobilité plus performantes et durables avec de nouvelles technologies, des matériaux biosourcés et recyclés, des solutions zéro émission.
- **PRENDRE** position sur de nouveaux marchés de croissance rentable à fort potentiel.

STRATÉGIE

- **COMPOSITES FLEXIBLES DURABLES :** développer de l'amont à l'aval des technologies, matériaux et produits semi-finis et finis associant haute performance et durabilité : matières premières biosourcées et recyclées pour pneus et produits en caoutchouc ; adhésifs et polymères sur mesure ; produits en polymères haute performance pour des segments techniques ciblés.
- **APPLICATIONS MÉDICALES :** développer l'offre de produits biorésorbables ou non destinés notamment à la médecine régénérative et à la thérapie cellulaire.
- **IMPRESSION 3D MÉTAL :** faire de la co-entreprise AddUp avec Fives un leader mondial de l'impression 3D métal.
- **MOBILITÉ HYDROGÈNE :** faire de la co-entreprise Symbio avec Faurecia un leader mondial des systèmes de mobilité hydrogène.

Des marchés d'avenir

- Composites flexibles durables
- Applications médicales
- Impression 3D métal
- Mobilité hydrogène



COMPOSITES FLEXIBLES DURABLES

Lehigh Technologies,
Butterfly, Enviro,
Pyrowave, Carbios
Resicare, Fenner,
Fabricote, AraNea
Composite

APPLICATION MÉDICALES

Solesis, CharterMedical,
Secant Group,
Sanavitamedical

IMPRESSION 3D

AddUp

MOBILITÉ HYDROGÈNE

Symbio





COMPOSITES FLEXIBLES DURABLES

Matières premières durables : deux nouveaux partenariats

Afin d'intégrer 100 % de matières durables dans ses pneus en 2050, Michelin contribue au développement de technologies innovantes : butadiène biosourcé (Bio-Butterfly), poudres micronisées à base de pneus recyclés (Lehigh Technologies), biorecyclage de plastiques (Carbios). En 2020, le Groupe s'est associé ⁽³⁾ à la start-up suédoise Enviro pour industrialiser une nouvelle technologie de pyrolyse : elle permet d'obtenir des matières premières de qualité à partir de pneus usagés. Michelin a aussi conclu un partenariat avec le canadien Pyrowave pour accélérer la mise sur le marché d'une technologie de production de styrène ⁽⁴⁾ à partir de déchets de plastiques.

» **Cap sur les applications aérospatiales avec Fabri Cote**, un leader des tissus enduits de caoutchouc sur mesure, principalement pour les applications aérospatiales, qui a rejoint Fenner Precision Polymers. Spécialiste des solutions industrielles à base de polymères, de métaux et de textiles, Fenner Precision Polymers entend construire un portefeuille

complet de tissus enduits et de textiles techniques pour des marchés finaux diversifiés.

» **Fenner innove pour les convoyeurs à rouleaux** Fenner Drives développe un portefeuille unique de produits en polymères renforcés ou déformables pour la transmission de puissance, la transmission mécanique et les applications de transport automatique. Eagle Poly-V, sa nouvelle gamme de courroies pour convoyeurs à rouleaux, associe un polyuréthane haute performance et un renfort élastique. Les bénéfices par rapport aux alternatives classiques : moins de temps d'arrêt, une efficacité accrue, une durée de vie plus longue et des économies de coûts.



Ils sont issus du programme d'incubation Michelin

AraNea Composite, un fil de renfort des performances mécaniques du béton associant légèreté, esthétique et réduction de l'empreinte carbone ⁽¹⁾.

Resicare, une résine colle haute performance pour l'industrie sans formol, isocyanate ni résorcinol.

BlackCycle

est un grand projet européen de recyclage des pneus usagés en nouveaux pneus. Conduit sous forme de partenariat public-privé ⁽²⁾, avec le soutien de l'Union européenne, il est coordonné par Michelin.

(1) Initialement développé pour la NASA sur les pneus lunaires, puis pour les pneus sans air Michelin Uptis.

(2) Projet financé par l'Union européenne dans le cadre du programme Horizon 2020, N° projet 820687.

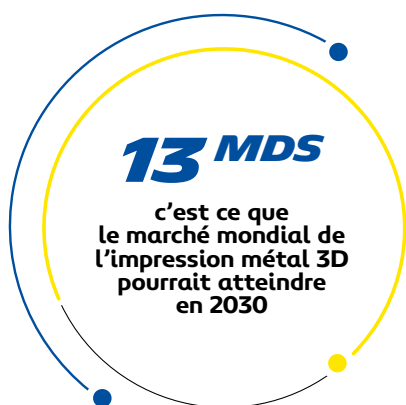
(3) Partenariat assorti d'une prise de participation de 20 %.

(4) Le styrène entre notamment dans la production de caoutchouc synthétique pour les pneus.



///

L'hydrogène vert :
une priorité des États membres
européens pour la relance
économique post-Covid-19.



MOBILITÉ HYDROGÈNE

Symbio, l'équipementier zéro émission

Détenue à parts égales par Michelin et Faurecia depuis novembre 2019, Symbio a vocation à développer, produire et commercialiser des systèmes de piles à hydrogène pour tous types de véhicules à motorisation électrique, lourds ou légers. L'expertise technologique de Michelin alliée à celle d'intégrateur de Faurecia devrait permettre d'accélérer le déploiement de cette solution zéro émission ⁽¹⁾, très complémentaire des solutions à batterie. Pour porter leur ambition de leadership mondial dans le domaine de la mobilité hydrogène, Michelin et Faurecia ont engagé un premier investissement de 140 millions d'euros. Il doit permettre d'accélérer le développement de piles à combustible de nouvelle génération et de lancer la production en série. En France, une nouvelle usine devrait être opérationnelle à Saint-Fons (Rhône) d'ici 2023. L'ambition de Symbio à l'horizon 2030 : produire 200 000 systèmes hydrogène par an.



IMPRESSION 3D MÉTAL

AddUp étoffe son offre

La fabrication additive métallique permet de produire des pièces complexes avec une grande souplesse et un minimum de matière et d'énergie. Michelin a développé ce savoir-faire pour fabriquer les moules des pneus haute performance qui requièrent des sculptures très particulières. Il le valorise au sein d'AddUp, créée en 2016 avec le groupe d'ingénierie industrielle Fives. Énergie, automobile, aéronautique, luxe, outillage, médical : AddUp s'adresse à de nombreux secteurs de l'industrie. Sa nouvelle machine compacte Formup 200 pourrait aussi intéresser les centres de recherche. Adaptée aux pièces de petites et moyennes dimensions, elle se distingue par sa modularité : avec ses trois dispositifs d'étalement de poudres interchangeables, rouleaux, racleurs ou brosses, Formup 200 est compatible avec tous types de poudres métalliques quelle que soit leur granulométrie.

(1) Une pile à hydrogène produit de l'électricité en faisant réagir l'hydrogène embarqué avec l'oxygène de l'air. Elle ne rejette que de la vapeur d'eau. Elle peut équiper à titre principal ou complémentaire tout type de moyens de transport à motorisation électrique. La vitesse de recharge en hydrogène et l'autonomie des véhicules sont comparables à celles des véhicules thermiques.

An aerial photograph of a snowy landscape. A dark road with yellow lane markings curves through the scene, with several cars driving on it, their lights blurred. To the right of the road is a large, modern building with a glass facade, partially covered in snow. The surrounding area is filled with snow-covered trees and bushes.

6 LEVIERS POUR RÉUSSIR

Pour atteindre ses ambitions,
le Groupe active six leviers.

ORIENTATION CLIENT

- Mettre l'expérience client au centre des décisions, en ligne avec la promesse de la marque MICHELIN.

JE SUIS MICHELIN

- Rendre chaque employé acteur du développement de l'entreprise.

AGILE MICHELIN

- Favoriser l'excellence opérationnelle en étant plus agile et plus compétitif.

ACCÉLÉRER L'INNOVATION

- Élargir le champ d'application de nos innovations et nous appuyer sur des écosystèmes ouverts pour aller plus vite.

DATA DRIVEN COMPANY

- Capitaliser sur la richesse de nos données pour optimiser nos opérations et enrichir nos offres.

TOUS EN ACTION POUR L'ENVIRONNEMENT

- Atteindre nos ambitions de neutralité carbone et de 100 % de matériaux durables dans nos pneus à l'horizon 2050.
- Protéger la biodiversité.

UNE GOUVERNANCE SOLIDE ET ÉQUILIBRÉE

La gouvernance de Michelin est solide, stable, focalisée sur la responsabilité de ses dirigeants dans la durée, avec une claire séparation des pouvoirs de direction et de contrôle.

LA COMMANDITE MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, est une société en commandite par actions (SCA) depuis sa création. La commandite Michelin permet d'aligner le déploiement d'une stratégie à long terme sur les intérêts des actionnaires. Elle favorise la relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives. Elle s'attache à améliorer de façon continue la gouvernance du Groupe et ses pratiques pour servir au mieux les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires ⁽¹⁾.

► LES GÉRANTS

administrent et gèrent l'entreprise. Ils sont nommés par les actionnaires réunis en Assemblée générale pour quatre ans renouvelables. En qualité d'Associé Commandité, le Président de la Gérance est responsable des dettes de Michelin sur son patrimoine personnel de façon illimitée.

► LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

exerce le contrôle permanent de la gestion du Groupe. Il en évalue la qualité et en rend compte aux actionnaires chaque année. Il donne son avis sur la stratégie, les investissements, les acquisitions, les cessions, la nomination ou la révocation des Gérants et leur rémunération. Ses membres sont nommés par les actionnaires réunis en Assemblée générale pour quatre ans renouvelables.

► LA SOCIÉTÉ AUXILIAIRE DE GESTION (SAGES),

Associée Commanditée, participe, avec le Conseil de Surveillance, au processus de succession et de rémunération des Gérants. Elle n'intervient pas dans la gestion sauf en cas de vacance au poste de Gérant Commandité et pour une durée maximale d'un an. Elle perçoit une partie des bénéfices dus statutairement aux Associés Commandités. 80 % au moins sont mis en réserve pour garantir la responsabilité illimitée qu'elle partage avec le Gérant Commandité.

80 %

part des bénéfices perçus par la SAGES mise en réserve pour garantir la responsabilité illimitée des Associés Commandités

(1) Michelin a organisé, le 7 décembre 2020, une réunion de présentation approfondie de sa gouvernance à destination des investisseurs. Cette présentation et le compte-rendu des interventions, y compris celui des questions-réponses, sont disponibles sur le site www.michelin.com.



LA GÉRANCE ET LE COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

au 1^{er} janvier 2021

Les Gérants sont assistés
par le Comité Exécutif
du Groupe composé
de neuf membres.

De gauche à droite : **Jean-Claude Pats** Directeur du Personnel / **Éric Philippe Vinesse** Directeur, Recherche & Développement / **Bénédicte de Bonnechose**, Directrice Business, Transport Urbain et Longue Distance, Régions d'Europe / **Lorraine Frega**, Directrice Business, Distribution, Services & Solutions, Stratégie, Innovation & Partenariats / **Florent Menegaux** Président / **Sonia Artinian-Fredou** Directrice Business, Matériaux de Haute Technologie, H2 Mobility, JV Symbio et AddUp / **Yves Chapot** Gérant et Directeur Financier / **Scott Clark** Directeur Business, Automobile, Motorsport, Expériences, Régions Amériques / **Serge Lafon** Directeur Business, Spécialités, Régions Afrique/Inde/Moyen-Orient, Chine, Asie de l'Est & Australie / **Adeline Challon-Kemoun**, Directrice, Engagement d'Entreprise et Marques / **Jean-Christophe Guérin** Directeur, *Manufacturing*.

UNE ORGANISATION CENTRÉE SUR LES CLIENTS

Centrée sur l'identification et la satisfaction des besoins des clients, l'organisation mise en place en 2018 s'accompagne d'une démarche de responsabilisation des équipes à tous les niveaux et dans toutes ses fonctions.

19

Lignes Business mondiales élaborent les offres pour satisfaire les attentes de clients homogènes.

10

Régions sont responsables de la relation avec les clients et du développement des ventes.

6

Directions Opérationnelles apportent leurs expertises et leur appui.

1

Corporate Groupe resserré, avec des directions focalisées sur leurs missions stratégiques.

LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

Le Comité de Direction du Groupe (CDG) regroupe le Comité Exécutif du Groupe et les entités Achats, Audit, Contrôle Interne et Gestion des Risques, *Corporate & Business Services* (CBS), Finance, Juridique, Qualité, *Supply Chain*, Transformation Digitale & Systèmes d'Information, ainsi que les Régions Amérique du Nord et Chine.

Il pilote de façon transverse les transformations, la compétitivité, la diversité et l'intégration des acquisitions. Il gère le développement du CBS, le contrôle interne, la qualité et la gestion des risques. Il accompagne le développement des potentiels confirmés.

Un dialogue constructif avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes participe à la bonne gouvernance. En aidant à mieux saisir les attentes et leurs évolutions, il permet de mieux fonder nos décisions. Michelin l'encourage et le pratique à l'échelle locale, nationale et internationale.

► Au niveau exécutif du Groupe, un Comité Corporate des parties prenantes est en place depuis 2016. Il comprend 12 personnes représentatives des principaux interlocuteurs de l'entreprise : fournisseurs, investisseurs, syndicats, clients, ONG. Quatre continents y sont représentés. Ce Comité des

parties prenantes rencontre le Comité Exécutif au moins une fois par an durant une journée pour échanger sur la stratégie de développement durable du Groupe.

► Parmi les avancées de 2020, Michelin et la fédération de syndicats de l'industrie *IndustriALL Global Union*⁽¹⁾ ont mis en place un comité mondial de dialogue social. Inspiré du Comité d'Entreprise Européen, il permettra d'aller plus loin dans l'accompagnement des mutations, l'amélioration des conditions de travail et des droits des salariés.

(1) *IndustriALL Global Union* représente plus de 50 millions de salariés dans 140 pays.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance comporte 11 membres dont sept membres indépendants, deux membres représentant les salariés, cinq femmes et deux membres de nationalités autres que française. Il a tenu neuf réunions en 2020 avec un taux de participation de 100 %.

De gauche à droite et de haut en bas

Michel Rollier,
Président, membre non indépendant

Anne-Sophie de la Bigne,
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, membre indépendant

Barbara Dalibard,
Membre du Comité d'Audit, membre non indépendante

Jean-Pierre Duprieu,
Président du Comité des Rémunérations et des Nominations, membre indépendant

Aruna Jayanthi,
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, membre indépendant

Patrick de La Chevadière,
Président du Comité d'Audit, membre indépendant

Thierry Le Hénaff,
Membre référent, membre du Comité d'Audit, membre indépendant

Jean-Christophe Laourde,
Membre représentant les salariés

Monique F. Leroux,
Présidente du Comité Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, membre du Comité d'Audit, membre indépendant

Delphine Roussy,
Membre représentant les salariés

Jean-Michel Severino ⁽¹⁾,
Membre du Comité Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, membre indépendant



11 MEMBRES
dont

1
membre référent

78 %
de membres indépendants *

45 %
de femmes *

22 %
de nationalité autre que française *

(1) Cooptation du 12 novembre 2020 soumise à la ratification de l'Assemblée générale ordinaire le 21 mai 2021.

* Hors membres représentant les salariés.

UNE GOUVERNANCE EN AMÉLIORATION CONTINUE

» En 2020, le Conseil de Surveillance s'est doté d'un Comité Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CRSE).

Mission : évaluer les politiques et les performances dans ces domaines qui sont au cœur de la vision stratégique « Tout durable » de Michelin. Le Comité RSE vient compléter le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations. Les trois Comités du Conseil sont présidés par des membres indépendants.

» Le Conseil de Surveillance a accueilli deux nouveaux membres représentant les salariés, au lieu d'un précédemment, en application de la loi PACTE et des modifications statutaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin décidées par l'Assemblée générale du 23 juin 2020.

» Le Conseil de Surveillance a activement préparé la succession de Michel Rollier, son Président depuis 2013, qui interviendra à l'issue de l'Assemblée générale du 21 mai 2021. Après un examen approfondi des candidats potentiels internes et externes, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations et sur la base du plan de succession, Barbara Dalibard a été choisie à l'unanimité par le Conseil de Surveillance du 7 décembre 2020.

BARBARA
DALIBARD



Membre du Conseil de Surveillance de Michelin depuis 2008

Barbara Dalibard, 62 ans, a été Présidente indépendante du Comité des Rémunérations et des Nominations de 2015 à 2020, membre référent du Conseil de 2017 à 2020 et membre externe du Conseil de l'Innovation du Groupe Michelin de 2013 à 2020. Elle est *Chief Executive Officer* de SITA (Société internationale de télécommunication aéronautique), un leader mondial des communications et services numériques pour le transport aérien, depuis 2016.

ÉTHIQUE, INTÉGRITÉ & CONFORMITÉ : DES RÈGLES ET DES PRATIQUES PARTAGÉES

Michelin adhère au Pacte mondial des Nations unies et veille à ce que ses employés agissent en adéquation avec les valeurs d'intégrité et les principes et prescriptions éthiques qui fondent sa culture d'entreprise.

Ces valeurs et normes font l'objet d'un solide corpus aisément accessible et largement promu. En 2020, le Code d'éthique et le Code de conduite anti-corruption ont été actualisés. Des Comités d'Éthique sont en place dans chaque zone géographique et certains pays. Une base de données met les meilleures pratiques identifiées à la disposition de tous. Le respect des règles de conduite fait l'objet de contrôles réguliers. Des procédures d'alerte permettent de signaler d'éventuelles infractions de manière anonyme et protégée.

RESPECTER LES PERSONNES ET L'ENVIRONNEMENT

La démarche « Tout durable » irrigue la stratégie du Groupe. La direction Développement et Mobilité Durables est rattachée à la Direction Groupe Engagement d'Entreprise et Marques.

► Michelin se réfère aux normes ISO 26000 (responsabilité sociétale) et ISO 20400 (achats responsables). La performance des fournisseurs est évaluée par la société indépendante Ecovadis.

► Tous les sites appliquent un système de management EHS (environnement, hygiène, sécurité). 94 % sont certifiés ISO 14001 (management environnemental) : ils assurent 98 % de production de pneumatiques. Le management Environnement et Prévention se réfère également à la norme ISO 50001 (gestion de l'énergie) et à la norme OHSAS 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail).

Michelin promeut des sujets d'intérêt public

Michelin s'attache, partout dans le monde, à faire progresser les normes et les réglementations concernant les pneumatiques en matière de sécurité, de recyclage et de lutte contre l'obsolescence programmée. Plus largement, le Groupe promeut la mobilité hydrogène, l'atteinte du zéro émission nette dans

les transports en 2050 et l'instauration de règles du jeu équitables dans la compétition internationale. Michelin exerce un lobbying responsable et respecte toutes les obligations de transparence applicables aux relations entre les entreprises et les pouvoirs publics.

► Michelin compte parmi les premiers utilisateurs mondiaux de caoutchouc naturel. Sa politique d'approvisionnement durable, définie avec l'appui du WWF, intègre les principes de zéro déforestation, de préservation des terres et des écosystèmes menacés, de respect des communautés concernées. Plus largement, le Groupe dispose d'une feuille de route Biodiversité pour la période 2020-2030 avec des objectifs chiffrés.

GESTION DES RISQUES : UN DISPOSITIF ROBUSTE

Michelin met en œuvre un dispositif de gestion globale des risques (ERM) conforme au cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et aux standards professionnels internationaux du *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO).

► **Une Direction commune aux activités d'Audit Interne, de Gestion des Risques et de Contrôle Interne.**

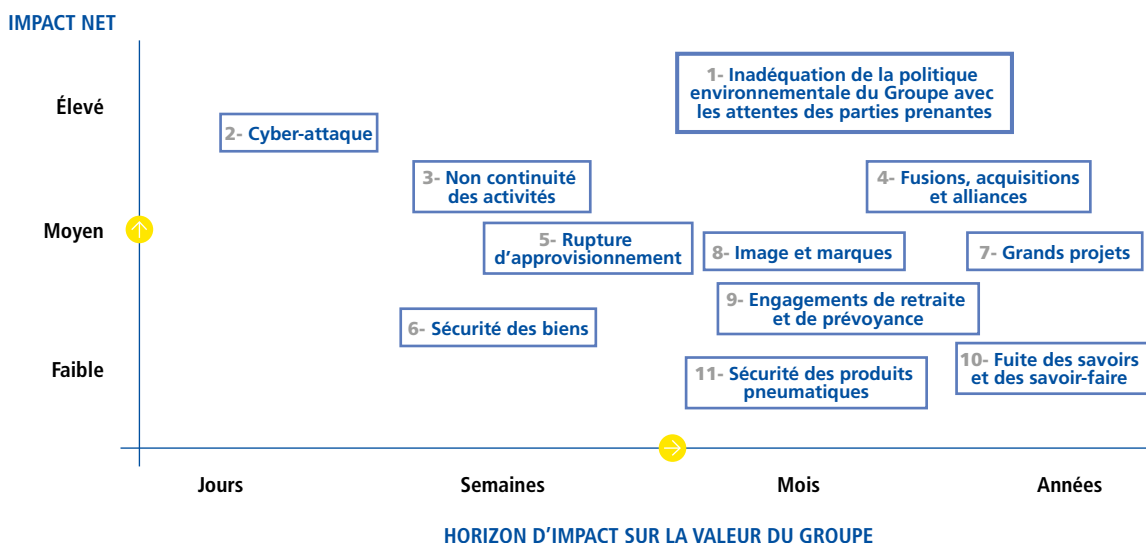
Cette organisation favorise une vision partagée des risques et des enjeux prioritaires ainsi que la coopération entre les équipes sur tout le périmètre du Groupe pour tous les horizons de temps.

► **Un dispositif de gestion de crise efficace.** Piloté par la Direction de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité, ce dispositif est déployé auprès des équipes de Direction au moyen d'exercices de simulation de grande ampleur et de formations. Le *Computer Emergency Response Team* (CERT), une équipe de surveillance et d'intervention rapide en cas de cyber-intrusion, est opérationnel 24 h/24 sur tous les continents.

► **Des programmes d'assurance mondiaux** sont en place pour les risques les plus importants : dommages/pertes d'exploitation, responsabilité civile, pollution accidentelle et « risque cyber ». Ils bénéficient à toutes les sociétés dont le Groupe est l'actionnaire majoritaire.



LES ONZE FACTEURS DE RISQUES SPÉCIFIQUES AU GROUPE MICHELIN DONT L'IMPACT SERAIT LE PLUS ÉLEVÉ



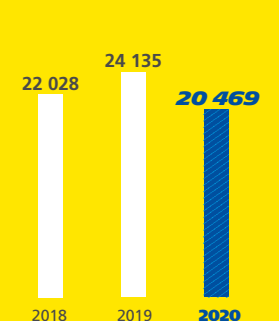
**EN SAVOIR
PLUS SUR
LES RISQUES
ET LEUR GESTION :**

*Document d'enregistrement
universel chapitres 2 Gestion
des risques et 4 Performance
extra-financière*

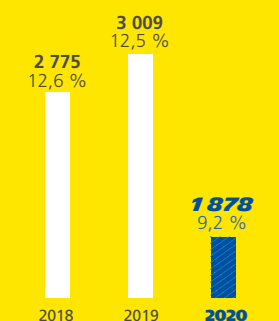
RÉSULTATS FINANCIERS

En millions d'euros et %.

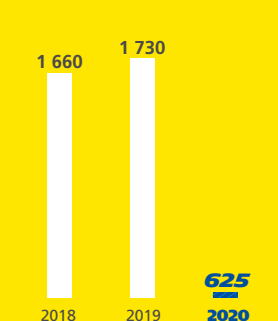
1,2 MDE
investis en 2020



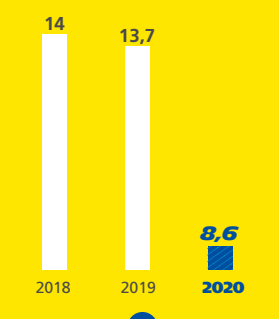
Ventes nettes



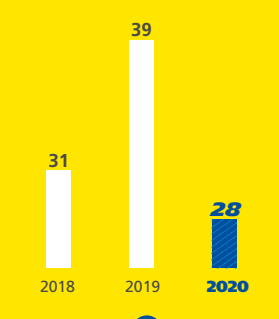
Résultat opérationnel ⁽¹⁾



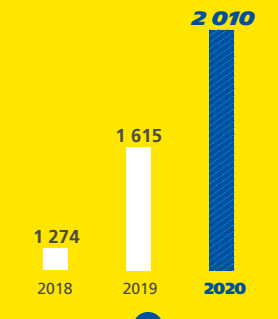
Résultat net



Rentabilité des capitaux investis ROCE plan 2016 - 2020 ⁽²⁾



Endettement net
En % des capitaux propres



Cash flow libre structurel

NOTATIONS FINANCIÈRES

	Standard & Poor's	Fitch
Court terme	A-2	F2
Long terme	A-	A
Perspective	STABLE	STABLE

(1) Des secteurs.

(2) Le ROCE "plan 2016-2020" est calculé après impôts, hors goodwill, hors immobilisations incorporelles acquises et hors sociétés mises en équivalence. À partir de 2021, le goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence seront réintégrés dans l'actif économique. Le résultat après impôts réintègrera l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence (c.f section 3.6 du Guide des comptes 2020, disponible sur le site Internet du Groupe www.michelin.com). À partir de 2021, le Groupe utilisera ce nouvel indicateur pour mesurer la rentabilité des capitaux qu'il engage.

RÉSULTATS EXTRA-FINANCIERS



SATISFACTION DES CLIENTS

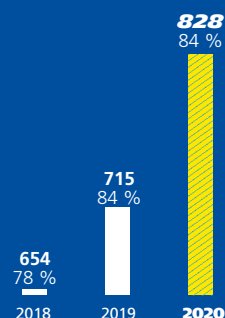
76 % des groupes de clients ciblés au niveau de satisfaction visé par le Groupe

83 %
des salariés engagés

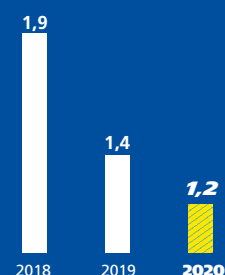
74 %
de managers issus de la mobilité interne

28,2 %
de femmes dans le management et la maîtrise

13 180
journées de travail dédiées aux communautés locales



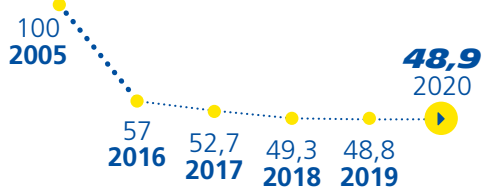
Fournisseurs évalués
% au niveau « confirmé » des standards du Groupe



Sécurité au travail
Total Case Incident Rate ⁽¹⁾

28 %
**DE MATÉRIAUX
RENOUVELABLES**
ou recyclés dans les pneus

EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE MICHELIN ⁽²⁾



NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

CDP 2020	LEADERSHIP
ECOVADIS 2019	GOLD
ISS-OEKOM 2020	PRIME
MSCI 2020	AA
VIGEO EIRIS 2020	A1+
SUSTAINALYTICS 2020 (risk rating)	LOW RISK

(1) Nombre d'accidents et maladies professionnelles pour 200 000 heures travaillées.

(2) Indicateur pondéré des consommations d'eau et d'énergie, des émissions de CO₂ et COV, des déchets générés et mis en décharge par tonne de pneus produits.

RÉSULTATS DE NOS AMBITIONS 2020

Définies et déployées en 2013, nos six Ambitions pour 2020 ont pour objectif de faire de Michelin l'une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes dans l'exercice de ses responsabilités économiques, environnementales, sociales et sociétales.



OBJECTIFS 2020	2020	2019	2018	2017	2013
1. CLIENTS : <i>RENFORCER LA SATISFACTION DE NOS CLIENTS</i>					
▶ 70 % des clients ciblés atteignent le NPS ⁽¹⁾ visé.	76 %	67,4 %	67,7 % ⁽²⁾	72 %	
2. BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES : <i>PROGRESSER ENSEMBLE</i>					
▶ Santé-sécurité : TCIR ⁽³⁾ < 2	1,2	1,4	1,49	2,1	
▶ 85 % des employés engagés ⁽⁴⁾	83 %	81 %	80 %	80 %	72 %
▶ 75 % des managers issus de la mobilité interne	74 %	74 %	76 %	76 %	
▶ 30 % de femmes dans le management et la maîtrise ⁽⁵⁾	28,2 %	27,4 %	26,9 %	25,7 %	
▶ 80 % des top managers des zones de croissance en sont issus	79 %	75 %	75 %	74 %	
3. RÉSULTATS FINANCIERS : <i>AVOIR UNE PERFORMANCE ROBUSTE ⁽⁶⁾</i>					
▶ Un cash flow libre structurel ⁽⁶⁾ de 1 400 M€ par an	2 010 M€	1 615 M€	1 274 M€	1 509 M€	1 154 M€
▶ ROCE plan 2016 - 2020 ⁽⁷⁾	8,6 %	13,7 %	14,0 %	11,9 %	11,9 %

(1) Net Promoter Score : différence nette entre les promoteurs et détracteurs d'une marque.

(2) Élargissement du périmètre et modification du niveau d'exigence.

(3) Total Case Incident Rate : nombre d'accidents et maladies professionnelles pour 200 000 heures travaillées.

(4) Taux d'engagement résultant de l'étude annuelle « Avancer Ensemble, votre avis pour agir ».

(5) Niveau de responsabilité de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(6) Flux de trésorerie des activités opérationnelles diminuées des flux de trésorerie d'investissement et ajustées de l'impact des matières premières et des stocks de fin d'année sur les besoins en fonds de roulement ainsi que les éléments exceptionnels.

(7) Le ROCE "plan 2016-2020" est calculé après impôts, hors goodwill, hors immobilisations incorporelles acquises et hors sociétés mises en équivalence. À partir de 2021, le goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence seront réintégrés dans l'actif économique. Le résultat après impôts réintègrera l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence (c.f section 3.6 du Guide des comptes 2020, disponible sur le site Internet du Groupe www.michelin.com). À partir de 2021, le Groupe utilisera ce nouvel indicateur pour mesurer la rentabilité des capitaux qu'il engage.

OBJECTIFS 2020	2020	2019	2018	2017	2013
----------------	------	------	------	------	------

4. PERFORMANCES DE NOS PRODUITS :

INNOVER POUR RENFORCER LE LEADERSHIP DE NOS PRODUITS ET SERVICES

▶ + 10 % au moins sur la performance totale de nos produits par rapport à 2010, avec moins de matières premières	+ 11,6 %	+ 9,9 %	+ 9,7 %	+ 7,6 %	nd
▶ 3 MDS de litres de carburant économisés sur la durée de vie des pneus, soit 8 Mt de CO ₂ évitées ⁽⁸⁾	2,7 MdsL 6,9 Mt	2,9 MdsL 7,3 Mt	3,3 MdsL 8,4 Mt	nd nd	nd
▶ 30 % de matériaux renouvelables ou issus du recyclage dans la fabrication des pneus	28 %	26 %	29 %	29 %	

5. INDUSTRIE RESPONSABLE :

DEVENIR UNE RÉFÉRENCE

▶ - 50 % d'empreinte de nos sites sur l'environnement ⁽⁹⁾ par rapport à 2005 en améliorant notamment notre efficacité énergétique ⁽¹⁰⁾ de 38 %	- 51,1 % - 28,9 %	- 51,2 % - 31,5 %	- 50,7 % - 30,7 %	- 47,3 % - 30,4 %	
▶ - 10 % d'émissions de CO ₂ par rapport à 2010 des activités logistiques ⁽¹¹⁾	- 10,3 %	- 10,3 %	- 9,6 %	- 7,6 %	
▶ 400 fournisseurs principaux évalués par EcoVadis, 70 % atteignant le niveau « confirmé » des standards de Michelin	828 84 %	715 84 %	654 78 %	547 77 %	

6. COMMUNAUTÉS LOCALES :

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES ET À UNE MOBILITÉ PLUS DURABLE

▶ 100 % des sites Michelin déploient les lignes-guides d'implication dans la vie locale	110⁽¹³⁾	110	110	110	
▶ 30 000 jours de travail/an consacrés aux communautés locales	13 180	32 850	34 800	33 800	
▶ 2 000 emplois locaux/an créés avec l'aide de Michelin Développement	1 245⁽¹⁴⁾	1 702	1 822	1 918	
▶ RENFORCER NOS ACTIONS en faveur de la sécurité routière, en particulier en formant les nouveaux conducteurs dans les pays émergents ⁽¹⁵⁾	En 2020, face aux restrictions sanitaires, le Groupe a adapté au format numérique ses actions mondiales de mobilité sûre (jeu de simulation de conduite, campagnes de sensibilisation en ligne, etc.), qui ont déjà touché plus de 16 millions de personnes.				

(8) Mesurés par l'amélioration de la résistance au roulement des pneus pour voitures, camionnettes et poids-lourds mis sur le marché l'année considérée.

(9) Mesurée par le Michelin Environmental Footprint qui intègre de façon pondérée les consommations d'eau et d'énergie, les émissions de COV et de CO₂, les quantités de déchets générés et mis en décharge pour produire une tonne de produits finis.

(10) Consommation d'énergie par tonne de pneus produits.

(11) Émissions de CO₂ par tonne vendue hors du Groupe. L'objectif ayant été atteint en 2019, un nouvel objectif est fixé pour 2030. cf. 4.1.4.3 i) Operations de logistique durable.

(12) Sur le périmètre des activités logistiques terrestres.

(13) Nombre d'usines et bureaux ayant fait coïncider leurs programmes avec les lignes-guides.

(14) En raison des restrictions sanitaires, l'engagement sociétal s'est largement réorienté vers des soutiens financiers et des dons de produits de services.

(15) Nombre de personnes touchées directement par les partenariats mondiaux et les programmes locaux déployés par Michelin avec ses salariés et sa Fondation.

MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

Investir dans Michelin, c'est participer à une formidable aventure humaine, technique et industrielle, engagée depuis plus de 130 ans pour faire avancer la mobilité et, plus largement, contribuer au bien-être humain.

C'est soutenir un projet dont les perspectives de réussite s'appuient sur une capacité d'innovation exceptionnelle, sur un leadership technologique reconnu, des équipes engagées, une marque mondialement réputée, un développement mondial sur des marchés finaux porteurs et diversifiés. C'est partager l'ambition du « Tout durable » pour créer plus de valeur pour tous.

► **Michelin compte plus de 210 000 actionnaires** : près de 137 000 actionnaires individuels, plus de 69 000 salariés *via* le Plan d'épargne Groupe et plus de 3 900 investisseurs institutionnels. Tous détiennent leurs actions nominativement, ce qui favorise un dialogue de qualité. Depuis 2003, un Comité Consultatif d'Actionnaires contribue par ses propositions à l'enrichissement de la communication auprès des actionnaires individuels.

Le Groupe associe ses collaborateurs à son développement : sept plans mondiaux d'actionnariat salarié ont été lancés depuis 2002, le dernier en 2020.

► **À compter de 2021, Michelin s'est engagé à distribuer au moins 50 % de son résultat net** hors éléments exceptionnels. Fin 2020, un actionnaire ayant investi 1 000 € en 2011 dans une action Michelin et réinvesti ses dividendes disposait de 3 081 €.

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

(en %) au 31 décembre 2020

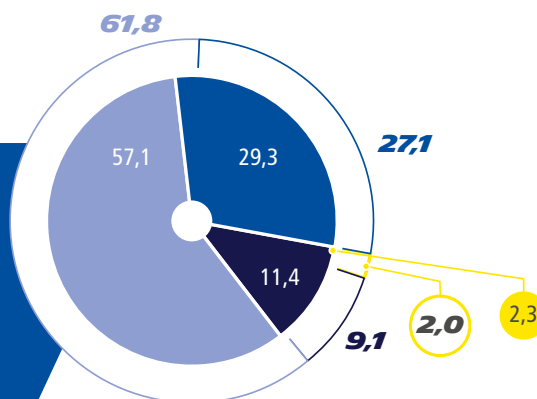
Les actions détenues depuis quatre ans au moins par le même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.

Nombre
d'actions

178 340 086

Nombre
de droits de vote

243 584 598



CAPITAL

-  Actionnaires institutionnels français
-  Actionnaires institutionnels non résidents
-  Actionnaires individuels
-  Personnel – Plan d'épargne Groupe

Droit de vote

- 
- 
- 
- 

L'ACTION MICHELIN

COTÉE SUR EURONEXT PARIS

Compartiment A
Service à Règlement Différé (SRD)
Code ISIN : FR 0000121261
Valeur nominale : 2 €
Unité de transaction : 1

CAPITALISATION BOURSIÈRE 18,7 MDS€

31 décembre 2020

MOYENNE DES ÉCHANGES QUOTIDIENS 548 883

actions en 2020

INDICES DE PERFORMANCE BOURSIÈRE CAC 40 : 1,48 %

de l'indice au 31 décembre 2020

EURONEXT 100 : 0,59 %

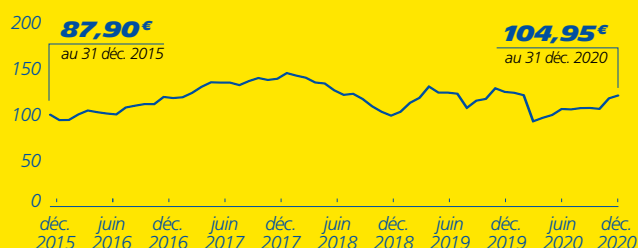
de l'indice au 31 décembre 2020

INDICES ÉTHIQUES

Ethibel Excellence Europe et Global
Euronext VigeoEiris France 20, Europe 120,
Eurozone 120, World 120, FTSE4Good

ÉVOLUTION DU COURS

L'action Michelin
de décembre 2015
à décembre 2020.



DONNÉES BOURSIÈRES

COURS DE L'ACTION (en €)	2020	2019	2018	2017	2016
Plus haut	112,80	119,50	130,85	128,40	106,80
Plus bas	68,00	83,74	82,68	98,93	77,40
Dernier cours de l'année	104,95	109,10	86,70	119,55	105,70
Évolution sur l'année	- 3,80 %	25,84 %	- 27,48 %	+ 13,10 %	+ 20,25 %
Évolution du CAC 40	- 7,14 %	26,37 %	- 10,95 %	+ 9,26 %	+ 4,86 %

DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	2020	2019	2018	2017	2016
Actif net	70,8	74,1	67,8	62,7	59,1
Résultat de base	3,52	9,69	9,30	9,39	9,21
Résultat dilué ⁽¹⁾	3,51	9,66	9,25	9,34	9,03
PER	29,8	11,3	9,3	12,7	11,5
Dividende *	2,30 €	2,00	3,70	3,55	3,25
Taux de distribution	47 %	19,5 %	36,4 %	36,0 %	36,5 %
Rendement par action ⁽²⁾	2,2 %	1,8 %	4,3 %	3,0 %	3,1 %

* Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2021.

(1) Résultat net par action après prise en compte, le cas échéant, des conséquences de l'exercice des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et sur le nombre moyen d'actions.

(2) Dividende/cours de l'action au 31 décembre.

À PLUS LONG TERME...

En 2021, dans un contexte encore très incertain en raison des évolutions de la crise sanitaire, Michelin anticipe une reprise de 6 % à 10 % pour les marchés Tourisme camionnette, de 4 % à 8 % pour les marchés Poids-lourd, de 8 % à 12 % pour les Activités de spécialités. Dans ce scénario et hors nouvel effet systémique lié à la Covid-19 ⁽¹⁾, le Groupe a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs supérieur à 2,5 milliards € à parités constantes et un *cash flow* libre structurel ⁽²⁾ d'environ 1 milliard €.

Sur la base des tendances observées à ce jour, le niveau d'activité 2019 pourrait être retrouvé à partir du deuxième semestre 2022 ⁽³⁾.

► **Le Groupe a tenu le 8 avril 2021 une Journée investisseurs** durant laquelle il a présenté sa feuille de route à l'horizon 2030 et ses objectifs pour 2023. Les principales ambitions de Michelin à l'horizon 2030 sont précisées dans le modèle d'affaires pages 18-19.

► **Pour 2023**, hors nouvelle crise systémique, Michelin vise des ventes de 24,5 milliards €,

un résultat opérationnel des secteurs de 3,3 milliards € à parités constantes, un *cash flow* libre structurel moyen de 1,5 milliard € par an entre 2021 et 2023, une rentabilité des capitaux investis (ROCE) d'au moins 10,5 %, une distribution de 50 % du résultat net consolidé hors éléments non récurrents ⁽⁴⁾.

1. Être partenaire du leader mondial de la mobilité durable : une mobilité plus sûre, plus efficace et plus respectueuse de l'environnement.

2. Contribuer au développement d'un Groupe dont le moteur est l'innovation au bénéfice de tous.

3. Partager l'histoire d'une marque française mondialement reconnue, MICHELIN, avec un extraordinaire capital de confiance et de sympathie.

4. Adhérer à la conviction « Tout durable » de Michelin.

5. S'associer à une entreprise dotée d'une gouvernance solide, engagée et responsable dans la durée.

6. Bénéficier d'une création de valeur équilibrée associant performances financières, sociales, environnementales et sociétales.

6
RAISONS
D'INVESTIR
DANS
MICHELIN

(1) Des 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 avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des cours de matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

(3) Cf. chap. 3.7.1, Perspectives du Guide des comptes disponible sur le site Internet www.michelin.com.

(4) Cf. détail du scénario 2023 dans la présentation de la Journée Investisseurs du 8 avril 2021 disponible sur le www.michelin.com.



**COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00

23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand – France
www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

ÉDOUARD DE PEUFEILHOX,
HUMBERT DE FEYDEAU,
PIERRE HASSAIRI

27, cours de l'Île Seguin – 92100 Boulogne-Billancourt – France
23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand – France
investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

ÉDOUARD DE PEUFEILHOX,
CLÉMENTINE RODRIGUEZ,
ISABELLE MAIZAUD-AUCOUTURIER
+ 33 (0) 4 73 32 23 05

23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand – France
Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161
actionnaires-individuels@michelin.com

DÉVELOPPEMENT ET MOBILITÉ DURABLES

NICOLAS BEAUMONT

+ 33 (0) 4 73 32 20 00

23, Place des Carmes-Déchaux – 63 000 Clermont-Ferrand – France

**DIRECTION DES MARQUES
ET DES RELATIONS EXTÉRIEURES**

RELATIONS PRESSE : PAUL-ALEXIS BOUQUET

+ 33 (0) 4 45 66 22 22

27, cours de l'Île Seguin – 92100 Boulogne-Billancourt – France