



27 JUILLET 2020

RESULTATS 1^{ER} SEMESTRE 2020

Fort de la diversité de son offre, de l'engagement de ses salariés et de sa solidité financière, Michelin démontre sa résilience dans une crise d'une intensité inédite

- Mise en place rapide des mesures nécessaires à la protection des salariés, la continuité des activités et la préservation du *cash*
- Malgré des marchés qui s'effondrent, et des ventes en recul de 20,6% le ROS* s'élève à 310 M€ à fin juin 2020 :
 - Effet volume de -22,4% entraînant une forte sous-absorption de frais fixes
 - Pilotage volontariste des prix (+0,3%) dans un environnement de baisse des cours de matières premières
 - Mix toujours porteur (+1,6%), traduisant des gains de parts de marchés en 18''+ et la résilience des Activités de spécialités
 - Economies de SG&A de 192 M€ hors 77 M€ de coûts exceptionnels directement liés au Covid-19
- Une situation financière solide reconnue par les agences de notation, pour traverser la crise
- Des choix stratégiques confortés au cours du premier semestre :
 - Une présence mondiale et des activités diversifiées (résilience des Activités de spécialités avec une marge opérationnelle de 15%)
 - Trajectoire et objectifs de réduction de CO₂ validés par l'initiative Science Based Targets**
- Mise en place d'une Gouvernance RSE renforcée au sein du Conseil de Surveillance

* Résultat Opérationnel des Secteurs

** Initiative lancée en 2015, quelques mois avant la COP21, SBTi est une collaboration de 4 organismes qui proposent une démarche volontaire de lutte contre le réchauffement climatique du secteur privé.

Partout où il est présent, Michelin agit face à la crise sanitaire pour protéger ses salariés et soutenir les communautés



PROTÉGER LES SALARIÉS

↓ Arrêts de production, mise en place du télétravail

↓ Mise en place des mesures sanitaires requises pour assurer la reprise de la production

↓ Redémarrage progressif de la production

↓ Reprise des activités en toute sécurité

↑ Maintien d'un niveau élevé de surveillance afin de répondre rapidement en cas de résurgence épidémique



SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS

↓ Dons de masques (~2,4M), de gel hydroalcoolique (~12 000 litres) et autres matériels de protection

↑ Dons de pneumatiques (~4 600 pneus) et assistance gratuite pour ambulances et autres véhicules requis par la crise

↑ Production de masques (400k / semaine) et de gels hydroalcooliques dans certaines usines du Groupe

↑ Dons financiers et autres contributions en nature



PRODUIRE POUR LA SANTÉ

↓ Production de 12 000 visières en polycarbonate en priorité pour les hôpitaux

↑ Fabrication de composants de respirateurs et de masques réutilisables par impression 3D

↑ Production de billots gonflables pour aider les patients à respirer

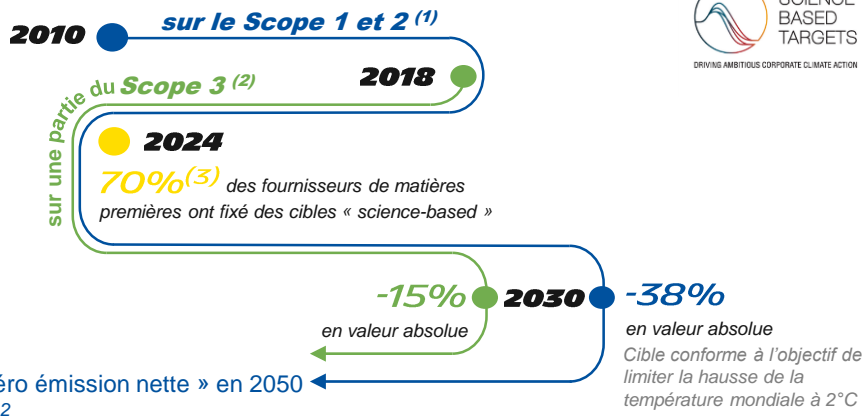
↑ Fabrication de lignes de production de masques avec notre filiale Imeca

Michelin voit ses objectifs de réduction de ses émissions de CO₂ validés par le SBTi, et renforce la Gouvernance RSE au sein du Conseil de Surveillance



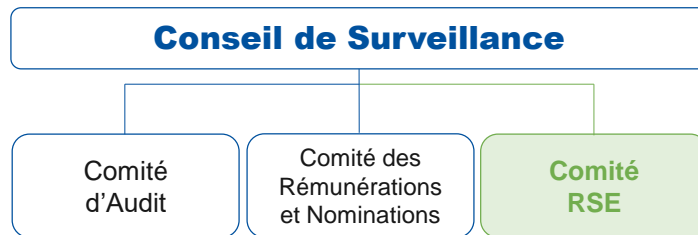
ENVIRONNEMENT

Les objectifs de réduction d'émissions de CO₂ de Michelin ont été validés dans le cadre de l'initiative **Science Based Targets** (SBTi)



GOVERNANCE

- Création du Comité Responsabilité Sociétale et Environnementale (CRSE) au sein du Conseil de Surveillance



- Approbation par l'Assemblée Générale du 23 juin 2020 de la nomination de deux membres représentant les salariés au sein du Conseil de Surveillance effective en décembre 2020

(1) Les émissions de **Scope 1 et 2** sont issues des sources sous la maîtrise opérationnelle de l'entreprise ou des émissions issues des installations générant l'énergie achetée et consommée par celle-ci.

(2) Les émissions de **Scope 3** liées, d'une part, à la mise à disposition de combustibles et d'énergie, d'autre part, au transport et à la distribution amont et aval et, enfin, au traitement en fin de vie des produits vendus.

(3) % en émissions de gaz à effet de serre



27 juillet 2020

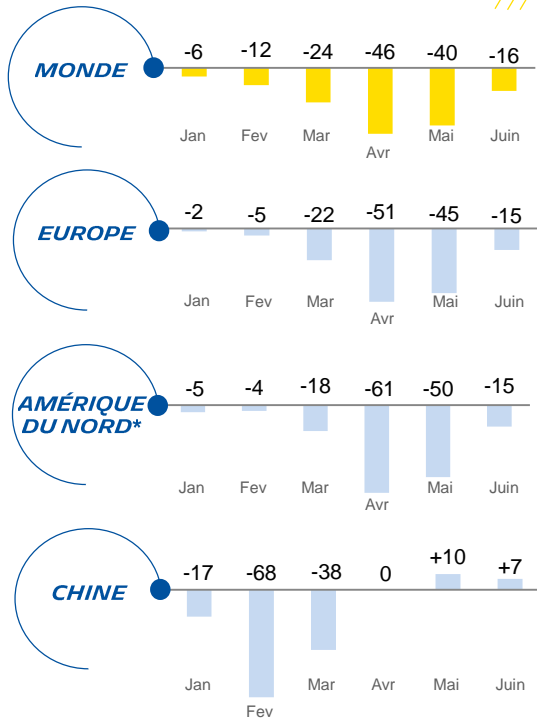
Résultats 1^{er} semestre 2020

Résultats 1^{er} semestre 2020

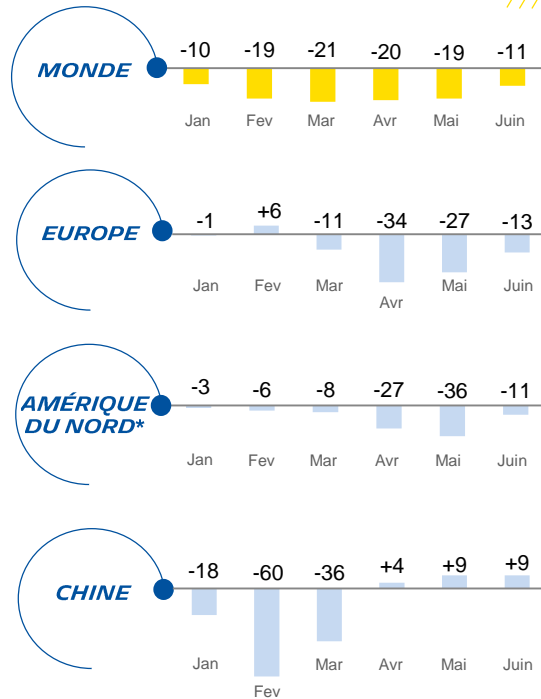
S1 2020 : dans un monde fragilisé par le Covid-19, chute brutale des marchés de pneumatiques puis reprise incertaine selon les régions



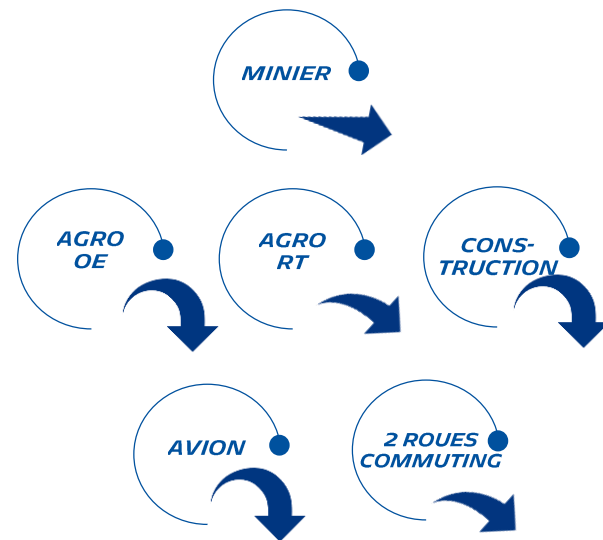
TC : -24%



PL : -18%

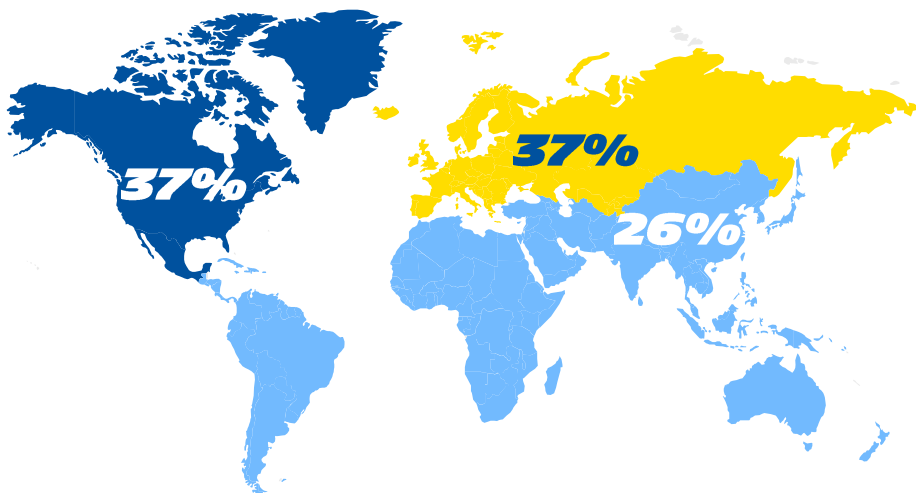


SPÉCIALITÉS



Un Groupe multidimensionnel résilient dans une crise systémique inédite

➤ Ventes 2019 par région



- Amérique du Nord (y compris Mexique)
- Europe (y compris CEI)
- Asie et reste du monde

➤ Ventes 2019 par levier de croissance

CONSOMMATION



MATIÈRES PREMIÈRES



PRODUCTION INDUSTRIELLE

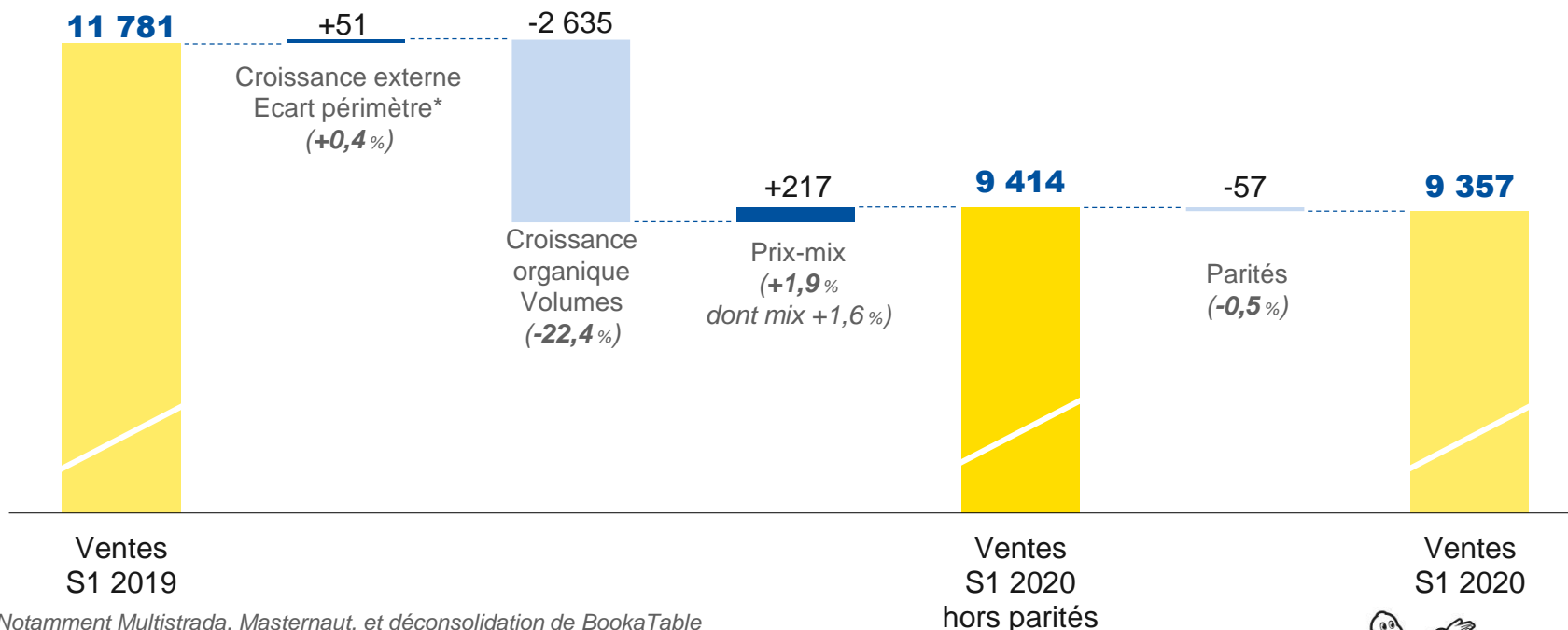


AUTO*



Ventes S1 2020 : dans un contexte d'effondrement de la demande mondiale de pneumatiques, ventes en baisse de 20,6%

Variation semestrielle (en millions € et en %)

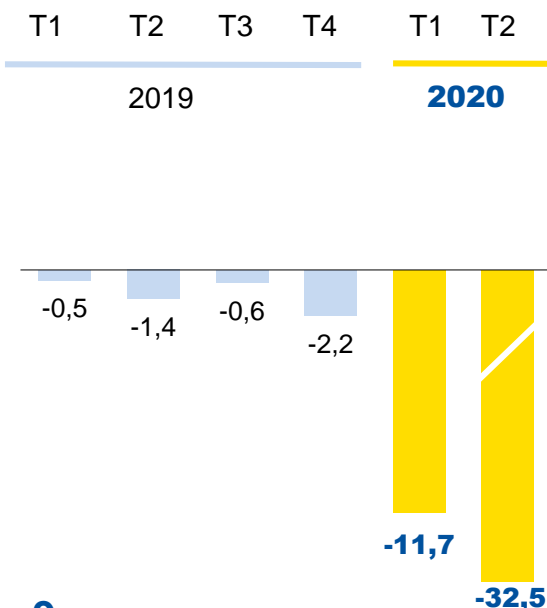


* Notamment Multistrada, Masternaut, et déconsolidation de BookaTable

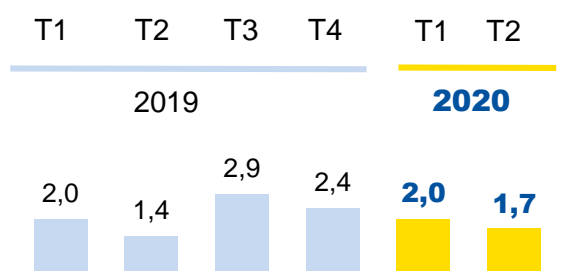
T2 2020 : malgré une chute des volumes provoquée par la crise sanitaire, le Groupe maintient ses prix et enrichit son mix

Variations trimestrielles (en %)

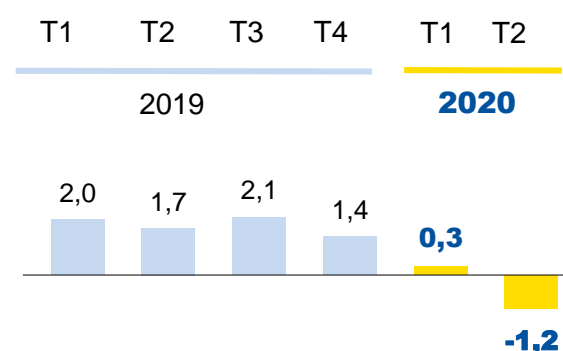
Volumes



Prix-mix

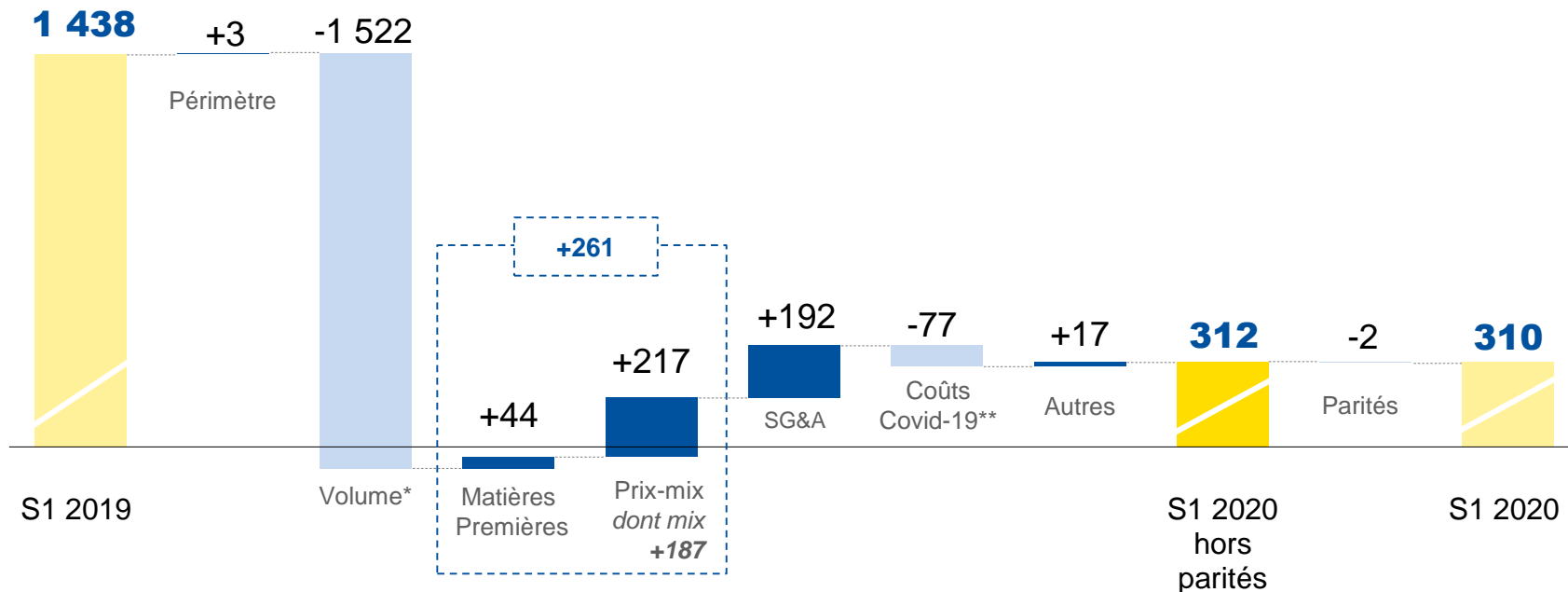


Parités



ROS S1 2020: forte sous-absorption des frais fixes due à la chute des volumes, partiellement compensée par un prix-mix robuste et la baisse des SG&A




➔ Variation semestrielle du ROS (en millions €)



* dont -752 M€ de sous absorption des frais fixes et sous-performance industrielle et +124M€ chômage partiel

** approvisionnement et fabrication de masques et gels

Dans un environnement de chute de la demande mondiale, marge légèrement négative en SR1 et SR2, très bonne résilience du SR3

(en millions €)	S1 2020	S1 2019	Variation
 <p>SR1 Ventes Résultat opérationnel * Marge opérationnelle *</p>	<p>4 394 -35 -0,8 %</p>	<p>5 658 585 10,3 %</p>	<p>-22,3 % -106,0 % -11,1 pts</p>
 <p>SR2 Ventes Résultat opérationnel * Marge opérationnelle *</p>	<p>2 411 -30 -1,3 %</p>	<p>3 144 279 8,9 %</p>	<p>-23,3 % -110,8 % -10,2 pts</p>
 <p>SR3 Ventes Résultat opérationnel * Marge opérationnelle *</p>	<p>2 552 375 14,7 %</p>	<p>2 979 574 19,3 %</p>	<p>-14,3 % -34,7 % -4,6 pts</p>

* des secteurs

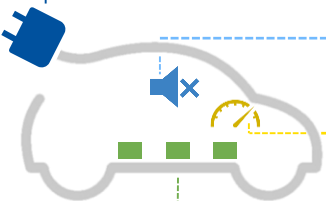
→ Malgré l'effondrement des volumes, le Groupe poursuit l'enrichissement de son mix dans l'ensemble des secteurs d'activité, et maintient une politique de prix volontariste au-delà de l'impact négatif des clauses d'indexation appliquées en particulier à la Première monte Automobile.

Véhicule électrique : grâce à son avance technologique, Michelin conforte son leadership sur un marché exigeant et en forte croissance

Une offre performante

et adaptée aux contraintes des VE

- Augmenter l'autonomie le défi majeur des véhicules électriques
- Réduire le bruit dans l'habitacle
- Supporter le couple
- Supporter le poids des batteries



MICHELIN LEADER SUR LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE

Passion sport



Généralistes



Premium luxe



Nouveaux entrants



Poids du VE dans le marché total

30%
EN 2025

12%
EN 2020

Michelin développe sa stratégie d'économie circulaire notamment dans le transport urbain et routier



Lancement
**MICHELIN
AGILIS 3**

pour véhicules utilitaires

En moyenne **1KG DE MOINS** que la génération précédente

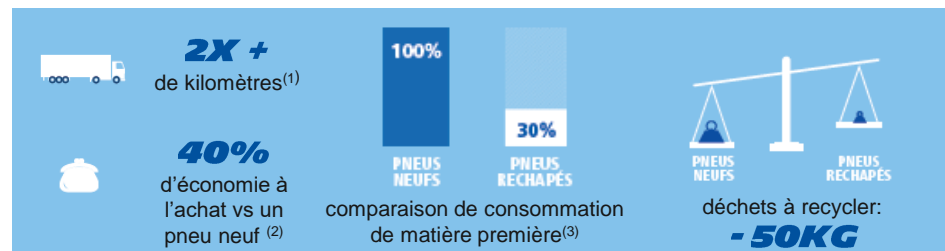
Pneumatique qui s'inscrit dans
LA DÉMARCHE LLP*

* Démarche dite « Long Lasting Performance » des performances dans la durée



MICHELIN LEADER SUR LE RECHAPAGE

/// environnement /// économie /// sécurité



(1) Avec la même carcasse. Tests internes 2013. Durée de vie d'un pneu MICHELIN Remix® = 97% de la durée de vie d'un pneu MICHELIN neuf de même dimension.

(2) Moyenne Europe, relevés prix sources internes 2014 et relevés prix internet réalisés par un organisme externe 2014.

(3) Le rechapage MICHELIN Remix® nécessite seulement 20 kg de matières premières en moyenne, soit un gain de 70% par rapport à la fabrication d'un pneu neuf.

- Levier de croissance pour l'activité Transport routier du Groupe
- Soutient la stratégie « Tout Durable » Michelin
- Offre de Michelin inégalée grâce à la robustesse de ses carcasses
- Activité profitable résistant mieux à la crise que le pneu neuf

Des Activités de spécialités résilientes dans une économie mondiale en forte récession

- La performance économique du secteur des Spécialités permet de compenser le fort recul des secteurs Automobile et Transport routier, avec
 - Une baisse des ventes de seulement **14%**
 - Une marge opérationnelle de **15%**

FENNER

BANDES TRANSPORTEUSES



AGRO RT



MINIER



2 ROUES



Une gestion du *cash* optimisée qui renforce la solidité financière du Groupe et lui permet de faire face à la crise sereinement

➔ Variation du *Cash Flow* Libre

(en millions €, y compris acquisitions et financement des JV)

Cash flow libre S1 2019	-592
Var. EBITDA	-1 104
Var. BFR d'exploitation	+285
Var. Impôts et Intérêts payés	+281
Var. Investissements	+120
Var. M&A et financement participation	+400
Var. Autre	+259
Cash flow libre S1 2020	-351

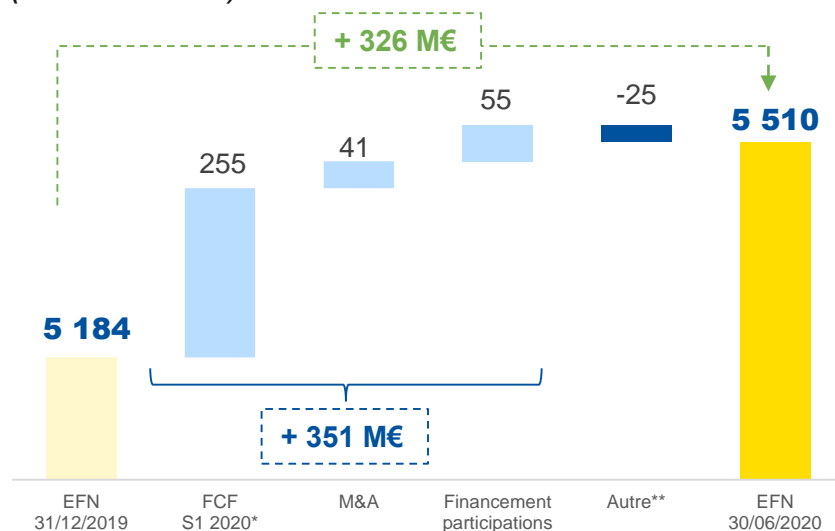
➔ Une trésorerie solide à fin juin 2020

- 2,8 Mds€ de trésorerie et équivalents de trésorerie
- Emission de 1,4 Md€ de billets de trésorerie sur un programme maximum de 3,1 Mds€
- Ligne de crédit confirmée non utilisée de 1,5 Md€
- Aucune échéance obligataire significative avant 2022

Les outils de financement dont dispose le Groupe lui permettent de passer sans difficulté les *stress tests* menés sur une période couvrant les 18 prochains mois

Malgré la crise, la dette financière nette reste sous contrôle : une qualité de gestion reconnue par les agences de notation

Endettement financier net (EFN) (en millions €)



* Free Cash Flow hors M&A et financement des participations

** Principalement impact des variations monétaires, rachats d'actions et nouveaux contrats de location

Confirmation des *ratings* des agences de notation sur le 1^{er} semestre 2020

Court terme	S&P Fitch	A-2 F-2
Long terme	S&P Fitch Moody's**	A- A- A3
Perspective	S&P Fitch Moody's**	Négatif Stable Stable

** Depuis le 1er juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a par ailleurs confirmé la notation de long terme de la CGEM et de la CFM le 14 mai 2020



27 juillet 2020

Résultats 1^{er} semestre 2020

02.

Guidance 2020

Scénario de marchés 2020 : reprise progressive de la demande en TC et PL soumise à un risque élevé d'une crise économique majeure



TOURISME : - 20 % / -15 %

- OE : Amélioration de la tendance S2 vs. S1 bénéficiant de la reprise de la Chine et des primes gouvernementales
- RT: reprise de la demande post confinement à un rythme contrasté selon les régions dans un environnement économique très fragile



POIDS LOURD : -17 % / -13 %

- OE : poursuite de la baisse de la demande mondiale dans un environnement très incertain
- RT : demande toujours fortement en baisse sur l'ensemble des marchés à l'exception de la Chine qui renoue avec une légère croissance



SPÉCIALITÉS : -17 % / -13%

- Minier : demande en retrait dans une économie mondiale fragilisée par le Covid-19
- Hors la route : relative résilience de l'Agro RT, forte baisse de l'Agro OE et de l'Infrastructure
- 2 Roues : marché qui bénéficie de l'image du moyen de transport sûr dans un contexte de crise sanitaire
- Effondrement de la demande Avion

	2020
Volumes	Croissance en ligne avec les marchés hors effet géo mix
Effet coût des matières premières et douanes	Positif
Effet parités	Légèrement négatif avec les parités de juin 2020**
Effet net Prix-mix / Matières premières	Positif Prix / Matières premières : positif

* Cours moyens 2020 pris en compte dans le scénario : Caoutchouc naturel : 1,267 \$/kg ; butadiène (US - Europe - Asie) : 611 \$/T ; brent : 39,8 \$/bbl ; EUR/USD : 1,092

** voir slide 54



Guidance 2020 hors nouvel effet systémique lié au Covid-19



	2020
Résultat Opérationnel des Secteurs à taux de change constants	> 1 200 M€
Cash flow libre structurel	> 500 M€



MICHELIN PRÉSENT SUR LES VÉHICULES ÉLECTRIQUES DE DEMAIN



De gauche à droite: BMW Inext, Buick SUV China, Ford Mustang Mach-E, Mercedes EQC, Jaguar XJ-Type, Nissan Ariya, Human Horizon HIPHI 1, Polestar 2



27 juillet 2020

Résultats 1^{er} semestre 2020

03.

Annexes

- **Rendez-vous à venir :**
 - **22 octobre 2020 (après bourse) :** Ventes du 3^{ème} trimestre et 9 Mois 2020
 - **15 février 2021 (après bourse) :** Résultats annuels 2020
 - **8 avril 2021 :** Journée investisseurs

Chiffres clés publiés S1 2020 et S1 2019

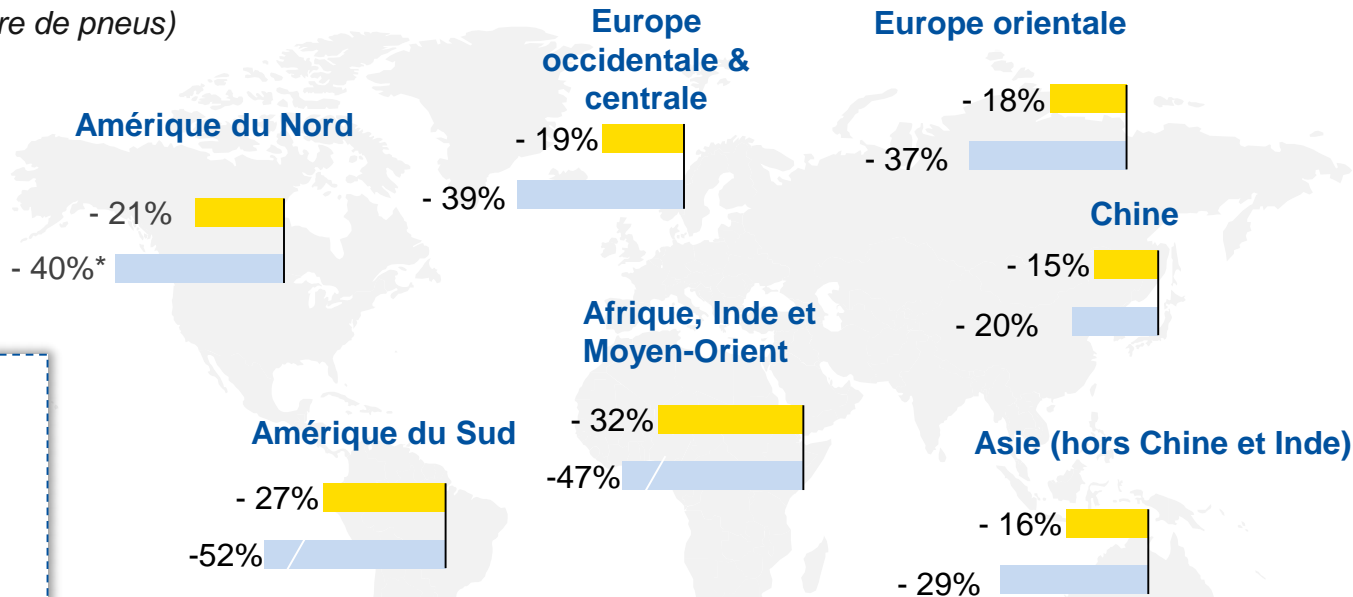
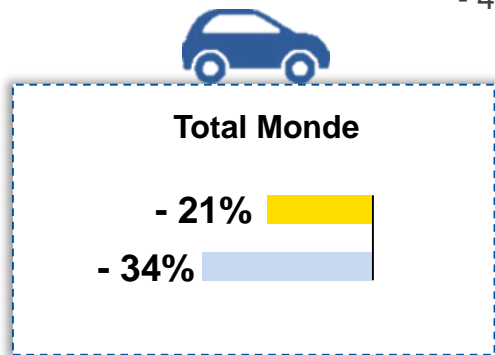
	S1 2020	S1 2019
Ventes	9 357	11 781
EBITDA des secteurs	1 192	2 296
Marge EBITDA des secteurs	12,7%	19,4%
Résultat opérationnel des secteurs	310	1 438
Marge opérationnelle des secteurs	3,3%	12,2 %
Autres produits et charges opérationnels	-133	-97
Résultat net	-137	844
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	-0,75	4,74
Investissements	490	665
Cash flow libre*	-351	-592
Endettement net / Fonds propres	45 %	54 %

* Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissement – flux de trésorerie sur les autres actifs financiers , avant distributions

TC : Effondrement de la demande Première monte et Remplacement dans l'ensemble des régions, pénalisée par la propagation du COVID-19 et des mesures de confinement mises en place pour y faire face

Marché Tourisme au 30 juin 2020 / 2019

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin.

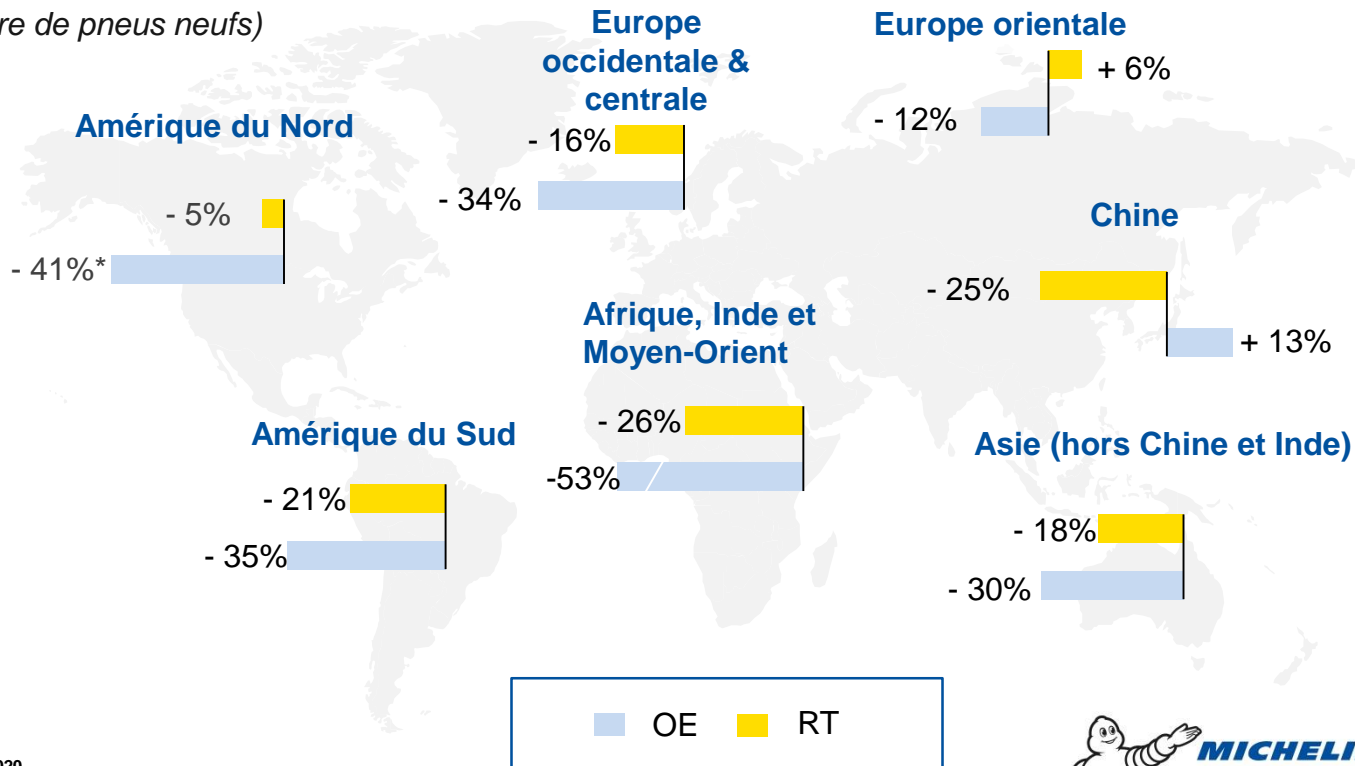
* Y compris Amérique centrale.



PL : Effondrement de la demande Première monte et Remplacement dans l'ensemble des régions, pénalisée par la propagation du COVID-19 et des mesures de confinement mises en place pour y faire face

Marchés Poids lourd au 30 juin 2020 / 2019

(variation en %, en nombre de pneus neufs)



Total Monde

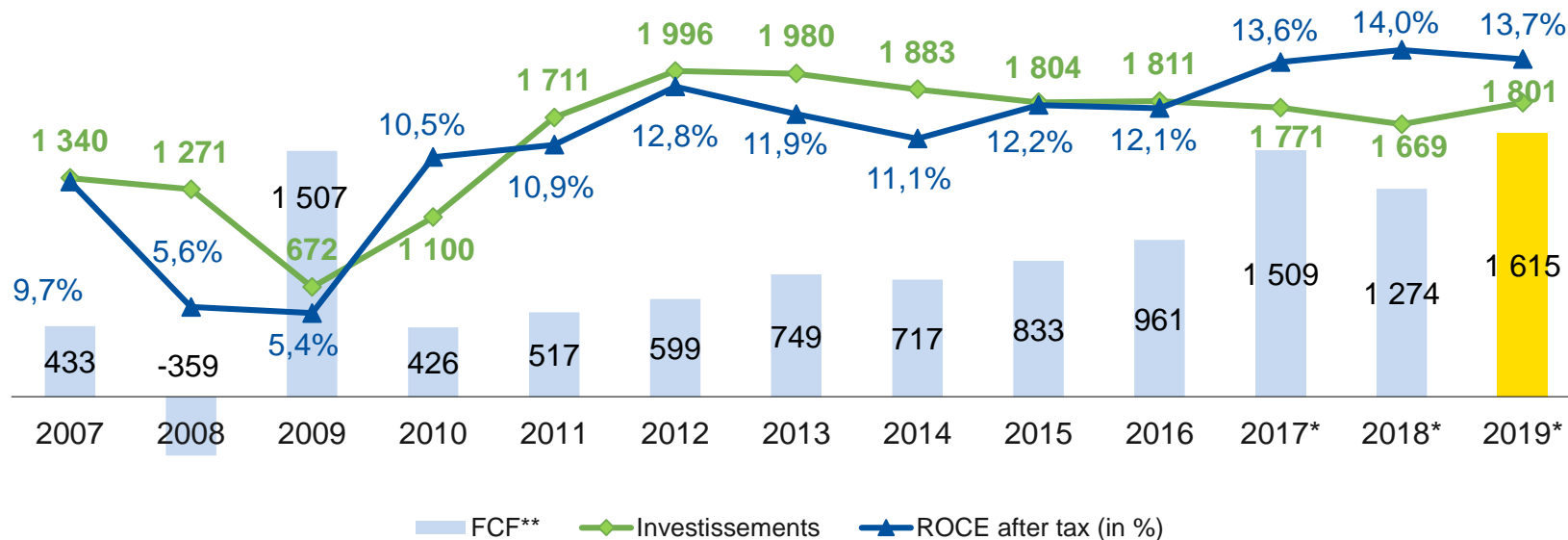
- 19%
- 15%

Source : Michelin

* Y compris Amérique centrale..

2007 – 2019 : capacité du Groupe à protéger et améliorer sa génération de trésorerie

Free Cash Flow, Investissements et ROCE* 2007 - 2019

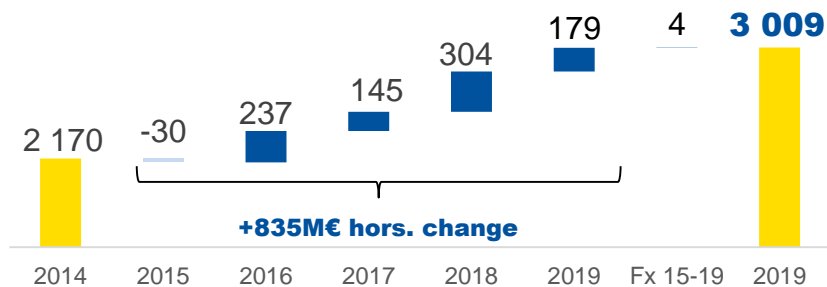


* Avec un taux effectif d'imposition de 28% for 2017 et 26% for 2018 et 2019, hors goodwill, intangibles acquis, et mises en équivalence en 2017, 2018 et 2019

** FCF comptable de 2007 à 2010, FCF structurel à partir de 2011.

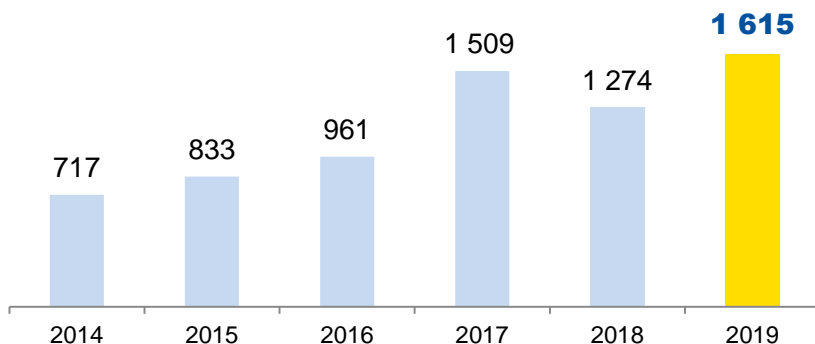
Une marge solide et des atouts et leviers robustes pour assurer une croissance durable du *Free Cash Flow*

➤ Variation du ROS 2014 – 2019 (en millions €)



➤ Cash flow libre structurel 2014 – 2019

(en millions €)



➤ 2019 et au-delà : atouts et leviers de Michelin pour renforcer la création de valeur



Une **marque** puissante opérant sur des marchés en croissance structurelle



L'**innovation** pour améliorer la performance dans le respect de l'environnement



Des pneus intégrant toujours plus de **technologie**



Une **expansion** des activités reposant sur notre base de clients et notre savoir-faire unique



Le déploiement du plan de **compétitivité**



L'optimisation du besoin en **fonds de roulement**

Tirer parti des points forts du Groupe, dans les quatre domaines de croissance, pour améliorer la mobilité des clients et créer de la valeur

Atouts de Michelin



Leadership de la marque

*Le Bibendum Michelin
sacré icône du millénaire**



Leadership des matériaux de haute technologie

*125 ans de savoir-faire et d'innovation en
composites flexibles et processus de transformation*

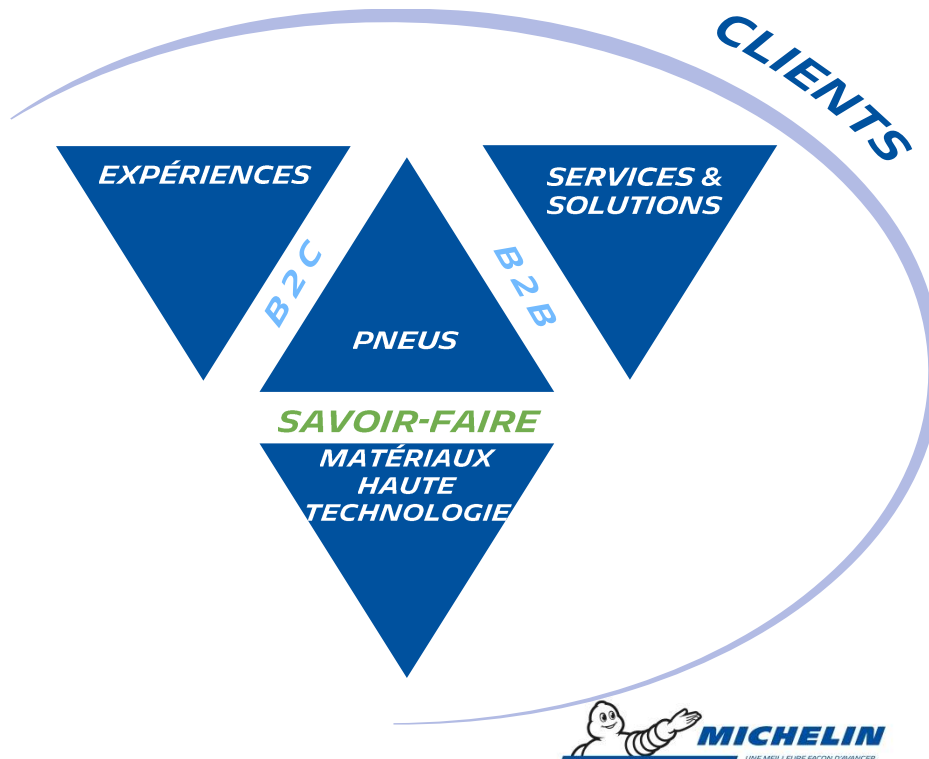


Engagement des collaborateurs

*En 2019, 81 % des employés se disaient
fiers et heureux de travailler chez Michelin*

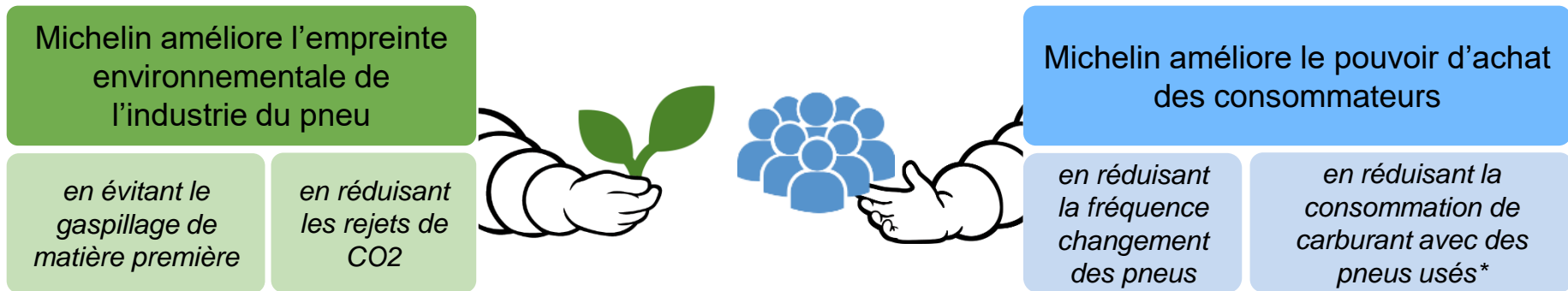
* par le magazine américain Advertising Week.

Quatre domaines de croissance



L'intérêt économique et environnemental de la performance dans la durée des pneus Michelin reconnu

- En offrant à ses clients des pneus performants jusqu'au témoin d'usure à 1,6 mm



* Jusqu'à -20% de résistance au roulement

- Cette démarche de Michelin est soutenue par:

- Les professionnels du secteur automobile
- Le Parlement européen

2019

Le Parlement européen a voté pour l'entrée en vigueur de tests sur pneus usés

2024-2026

La performance dans la durée sera en Europe un prérequis pour tous les pneus

Uptis : le concept *airless*, étape indispensable vers plus de mobilité durable

- De l'ambition à l'action -

ADAPTÉ AUX NOUVELLES FORMES DE MOBILITÉ C.A.S.E

*(Connected, Autonomous,
Shared, Electric)*

Pour les automobilistes

*Plus de sérénité lors
des trajets*

TECHNOLOGIE AIRLESS « INCREVABLE »

**Co-développé avec
General Motors**

Pour tous

*Économie de matière et
réduction du gaspillage*

Pour les propriétaires de flottes et professionnels

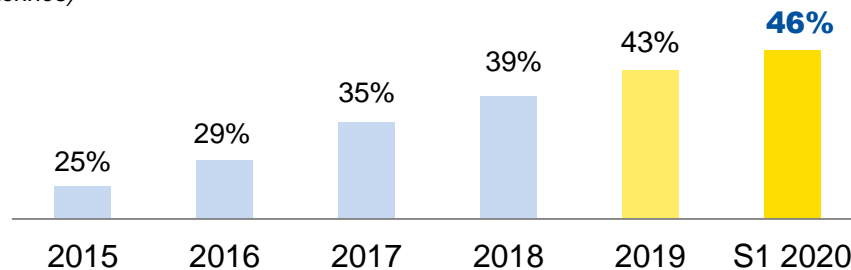
Optimisation de la productivité



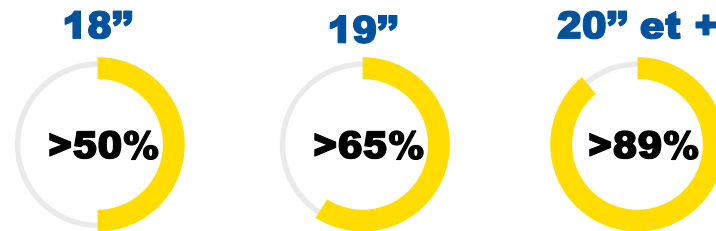
Automobile : gains de parts de marché en 18 pouces et plus, reconnaissance du *leadership* technique de Michelin



→ Part de pneus $\geq 18''$ dans les ventes à la marque MICHELIN (en tonnes)







→ Taux de loyauté OE/RT MICHELIN en Europe* :



*1^{er} remplacement

Une position unique auprès des constructeurs

	PASSION SPORT	PREMIUM LUXE	GÉNÉRALISTES	NOUVEAUX ENTRANTS (Constructeurs & Mobilité)
MARQUES DE CONSTRUCTEURS (exemples)				
Profil	Passion et recherche de sensations extrêmes	Marques premium privilégiant l'expérience utilisateur	Acteurs mondiaux visant un marché de masse	Nouveaux constructeurs et nouvelles solutions de mobilité
Part de marché (volumes de pneus)	2 % > en € et par l'image	13 % > en € et par l'image	65 % =	20 % < en €
Principaux concurrents	Pirelli	Continental, Pirelli	Bridgestone, Goodyear, Continental, Dunlop, Hankook	Tous
Position de Michelin	Leader	Top 3	Top 3 Présence mondiale	Leader (en dehors de Chine)

... avec pour ambition générale d'atteindre :

- une position de référence pour chaque segment et chaque zone
- une croissance des ventes au moins égale à celle du marché
- une marge équivalente à celle des meilleurs équipementiers

Les nouveaux défis du transport routier : des opportunités pour mettre en avant la valeur ajoutée des offres Michelin

NOUVELLES CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES

- Baisse des émissions de CO₂
 - Vecto UE 2020 pour véhicules neufs
 - 15% d'émissions CO₂ à horizon 2025
 - 30% d'émissions CO₂ à horizon 2030
 - Greenhouse Gas Protocol relatif aux activités amont/aval des entreprises
- Économie circulaire
 - Priorité aux pneus rechapés ou rechapables pour les commandes publiques (Législation Française)



CONTRAINTES ÉCONOMIQUES

- Sensibilité à la consommation de carburant
- Pénurie de chauffeurs et inflation salariale
- Optimisation de l'utilisation des actifs

→ UNE OFFRE FORTEMENT DIFFÉRENCIÉE

- Pneus offrant le meilleur coût total d'utilisation dans la durée
- Services et solutions innovants pour améliorer productivité et empreinte environnementale des transporteurs
- Produits à faible impact environnemental pour accompagner les transporteurs dans la transition zéro émission.

Michelin se renforce sur des marchés à fort potentiel de création de valeur



Minier

→ XDR250 - 57"



→ XDR3 - 63"



→ MICHELIN MEM'S Evolution 4



→ Bandes transporteuses



CAGR long terme
~+2%

UNE OFFRE MICHELIN INÉGALÉE...

Leadership technologique

Offre complète adaptée aux besoins des clients

Services & Solutions

...SUR DES MARCHÉS A FORT POTENTIEL PORTÉS PAR



Flux commerciaux



Urbanisation



Croissance démographique



OHT



MICHELIN Zen@terra ←

MICHELIN AgroPressure ←

CAMSO Chenilles et système complet de chenilles ←

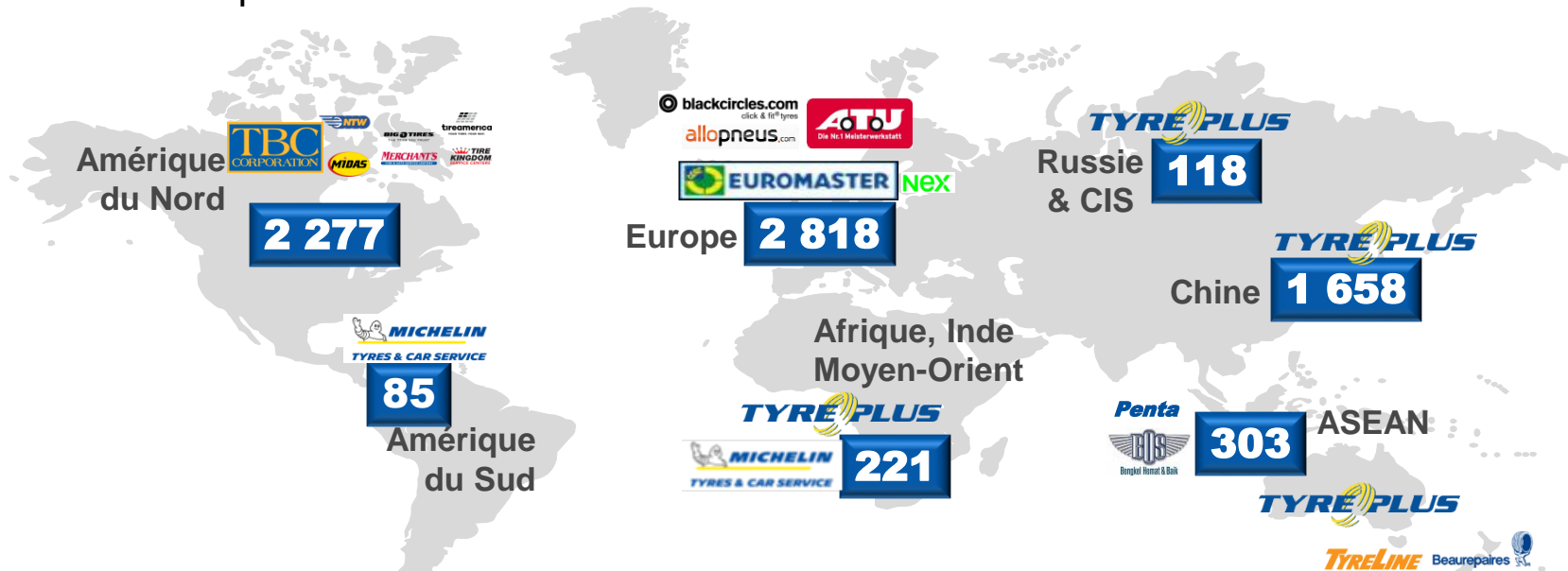


CAGR long terme
~+3%



Une distribution partenaire* qui met en avant les produits du Groupe

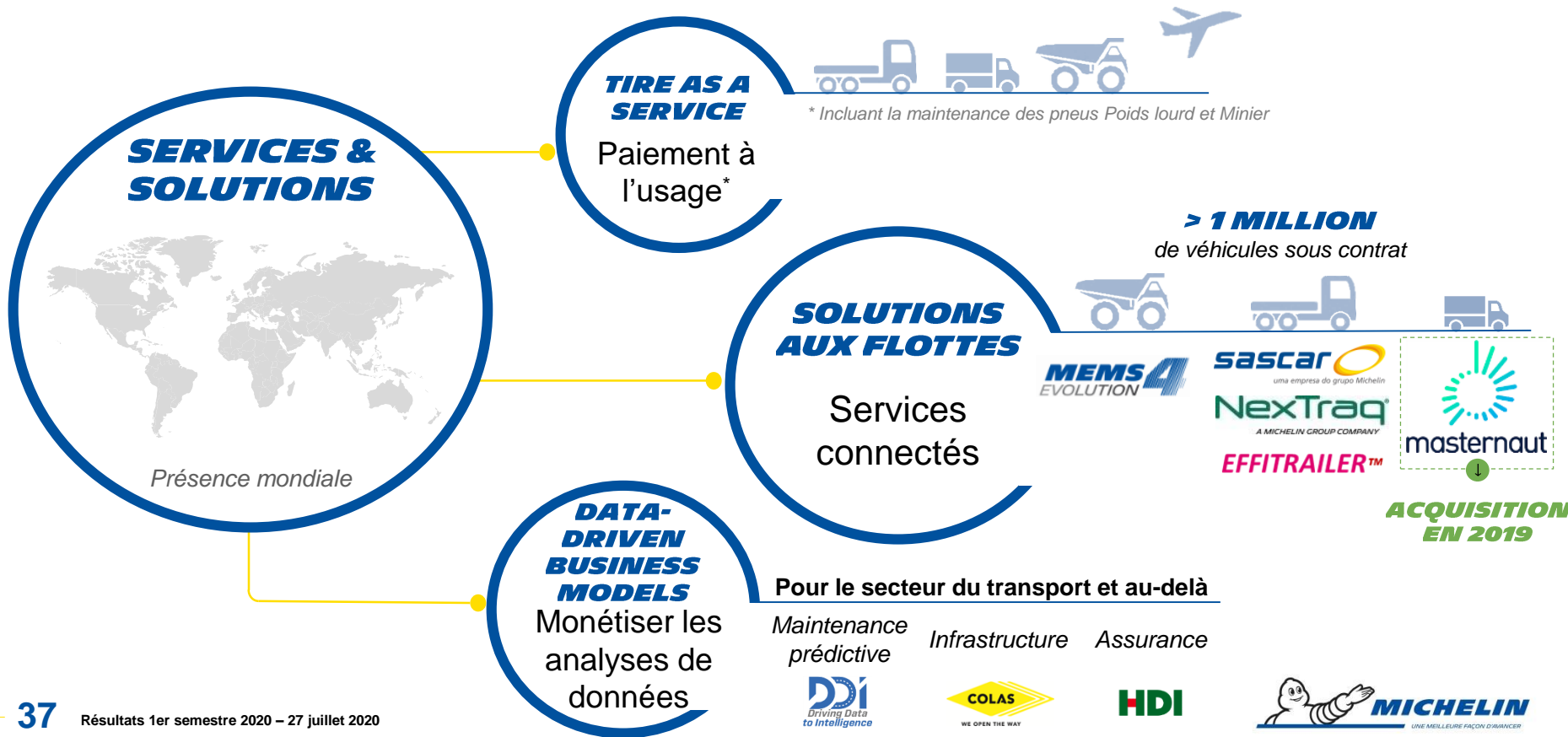
- Michelin dispose de la meilleure couverture mondiale



- Des grossistes partenaires : NTW, Ihle, Meyer Lissendorf
- Un vaste réseau de distributeurs* stratégiques à fin 2019: ~ 7 500 y compris Penta en Indonésie suite à l'acquisition de Multistrada

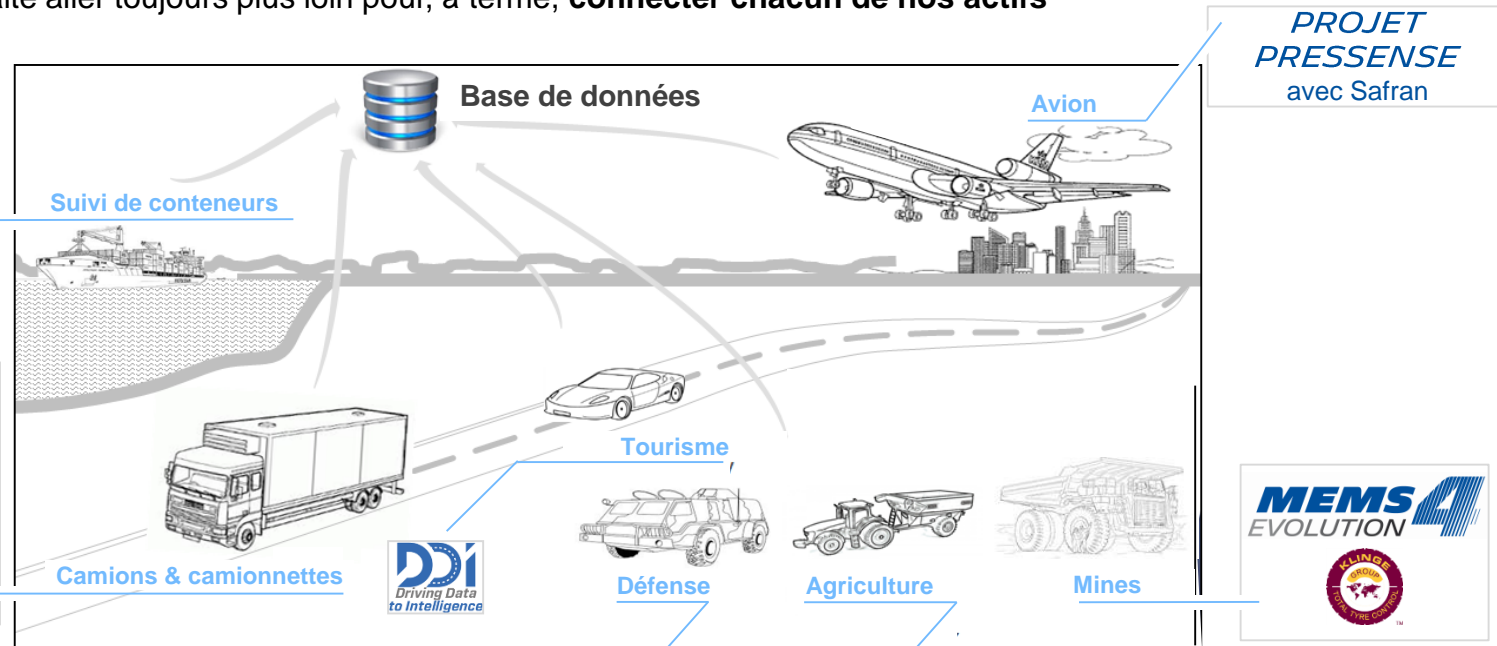
* intégrés ou franchisés, et des prises de participation minoritaires chez des partenaires

Services & Solutions : une offre riche et adaptée aux besoins des clients B2B



Notre objectif : bien comprendre nos clients pour améliorer la création de valeurs, au bénéfice de tous

- Collecte des données : un prérequis pour se doter de capacités **prédictives**
- Michelin entame cette aventure avec une base regroupant des **ensembles de données historiques uniques**
- Michelin souhaite aller toujours plus loin pour, à terme, **connecter chacun de nos actifs**



- Joint-Venture avec Sigfox et Argon Consulting -



uma empresa do grupo Michelin



masternaut



100% tires with RFID



Conserver le leadership de notre marque et renforcer le lien avec nos clients B2C

ENTRETENIR LE CARACTÈRE PREMIUM DE NOTRE MARQUE



8^e entreprise

la plus réputée au monde

1^{re} du secteur de l'automobile

(SOURCE : GLOBAL REPTRACK@100*, 2019)



*REPUTATION INSTITUTE



DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS DE SÉLECTION permettant de faire vivre à nos clients des expériences de mobilité unique, faisant de Michelin un partenaire de confiance



"BY MICHELIN"

En 2019, un partenariat stratégique international est conclu visant à combiner :

- l'expertise gastronomique du **Guide Michelin**
- la puissance de l'audience mondiale de **TripAdvisor**
- le système de réservation leader sur ses marchés de **LaFourchette by TheFork**



Matériaux de haute technologie : se développer sur 3 principaux domaines de création de valeur pour une croissance durable

FABRICATION ADDITIVE



MATÉRIAUX
HAUTE
TECHNOLOGIE

MOBILITÉ HYDROGÈNE



COMPOSITES FLEXIBLES

- Caoutchouc et polymères



- Matériaux bio-sourcés et durables



- Recyclage des pneus en fin de vie





L'ambition de Michelin : devenir un leader mondial des systèmes hydrogène

- Grâce à son expertise en matière de pile à hydrogène, notamment avec Symbio, Michelin accélère le déploiement de la mobilité zéro émission :
 - en s'associant à Faurecia pour créer un système de pile à hydrogène de pointe ;
 - en s'engageant dans le projet *Zero Emission Valley* en France, porté par la société Himpulsion et financé par des partenaires publics et privés ;
 - en étant un acteur principal et un tiers de confiance dans le domaine de la mobilité hydrogène (*Hydrogen Europe, Hydrogen Council, Movin'On, etc.*).



Perspectives pour 2030

230
collaborateurs
en 2020

140 M€
seront engagés par
Michelin et Faurecia

3
sites de production, à
terme : en Europe, en
Asie et aux États-Unis

÷ 20
le prix de la batterie et des
composants à l'avenir, en
raison de la hausse de la
demande

25 %
de parts de marché
1,5 MDE€
de ventes

La mobilité hydrogène, présentant des perspectives de croissance significatives, est une solution particulièrement adaptée aux besoins des professionnels

- Un véhicule à hydrogène peut parcourir de plus grandes distances et offre une disponibilité permanente pour un système plus léger et plus petit



Chargement
en hydrogène



Autonomie

POUR UN RÉSERVOIR DE LA MÊME TAILLE (170 DM³):



AVEC LA MÊME QUANTITÉ D'ÉNERGIE + LE MÊME STOCKAGE (125 KG):



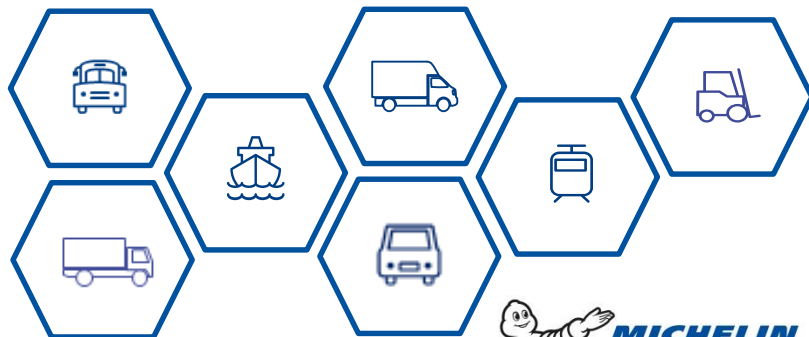
- Marché de 2030 *



*Estimations Michelin

- 80 % de véhicules légers (tourisme et camionnettes)
- 20 % de poids lourds et de bus

Michelin a décidé de cibler d'abord les **marchés professionnels** avant de se tourner vers les véhicules de tourisme





Notations extra-financières de Michelin : un acteur majeur et reconnu de la mobilité durable

Principales notations sociales et environnementales (au 30 juin 2020)

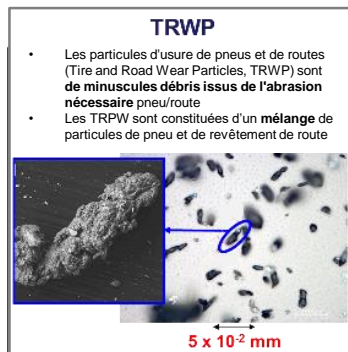
	CDP 2019	ECOVADIS 2019	ISS-OEKOM 2019	MSCI 2019	VIGEO EIRIS 2018	SUSTAINALYTICS 2018
Statut	LEADERSHIP 	GOLD 	PRIME 	AA 	A1+ 	OUTPERFORMER
Score	A-	78/100	B-	7,4/10	68/100	77/100
Position / Distribution des scores	<i>Climate change</i> <i>Water security</i> 	<i>Top 1% (caoutchouc naturel)</i> 			<i>1er/31 secteur</i> 	<i>7ème/54 secteur</i>

Que sont les particules d'usure de pneus et de route (Tire and Road Wear Particles) ?

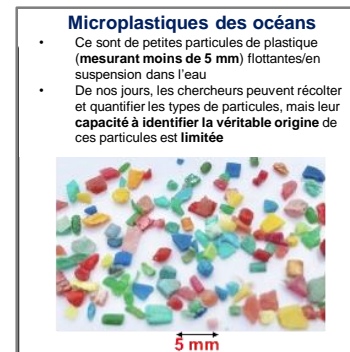
- Les particules d'usure de pneus et de route (TRWP) sont de minuscules débris issus de l'abrasion pneu/route ; cette abrasion assure l'adhérence et la sécurité sur la route
- Ces particules sont constituées d'un mélange de caoutchouc et de minéraux du revêtement de route

- Elles disposent de caractéristiques et de comportements spécifiques

- Haute densité : 1,8
- Grand diamètre : environ 100 μm
- Taux de dégradation élevé



≠



- Les études scientifiques réalisées à ce jour à la demande du TIP et de l'ETRMA révèlent qu'entre 2 % et 5 % des TRWP émises atteignent les estuaires et qu'environ 1 % des particules PM10 et PM2,5 présentes dans l'air proviendraient des TRWP



Le Groupe est fortement engagé au sujet des TRWP



Le groupe Michelin est doublement engagé pour réduire le phénomène d'abrasion :

- **Individuellement**, pour réduire le phénomène d'abrasion de ses propres produits :
 - en s'appuyant sur sa maîtrise des matériaux et une culture/stratégie de conception favorisant l'optimisation et l'économie de matière (moins d'usure et moins de matière).
 - en s'engageant dès aujourd'hui à la définition d'un objectif ambitieux de réduction des émissions de TRWP de ses pneumatiques pour les années à venir.
- **Collectivement**, avec les acteurs de l'industrie et les autorités publiques, pour contribuer à la mise en place d'une réglementation sur les seuils d'abrasion et encourager une meilleure connaissance scientifique des TRWP.

Impact sur le cycle de vie : nous agissons à chaque étape du cycle de vie de nos produits

MATIÈRES PREMIÈRES

Michelin développe de manière responsable son approvisionnement en caoutchouc naturel ainsi que d'autres matériaux durables.



RECYCLAGE DES MATÉRIAUX

Lehigh Technologies, une société du groupe Michelin, produit des matériaux haute performance à partir de pneumatiques en fin de vie et d'autres produits industriels à base de caoutchouc.



VALORISATION ÉNERGÉTIQUE



PRODUCTION

Michelin s'efforce en permanence de réduire l'impact de ses opérations de production sur l'environnement grâce à son Système de Management Environnemental et à ses objectifs de performance.



LOGISTIQUE

Michelin dispose de multiples leviers pour réduire son empreinte carbone lors du transport de produits semi-finis et finis.



UTILISATION DES PRODUITS ET DES SERVICES

UN IMPACT DE 63 % À 96 % SUR LE CYCLE DE VIE*

Les innovations de Michelin permettent de parcourir de plus grandes distances et d'enregistrer de meilleures performances, tout en utilisant moins de matériaux et en réduisant son empreinte carbone. Nos services et solutions permettent d'optimiser l'utilisation des pneus.

*En fonction du type de véhicule et de sa catégorie d'impact environnemental



FIN DE VIE

Avec ses parties prenantes et ses partenaires industriels du monde entier, Michelin soutient activement les systèmes de valorisation des ressources et de recyclage des pneus en fin de vie.



REDUIRE

- Performances des pneus
- Services & Solutions
- Développement piles à hydrogène
- Projets Uptis & Vision
- Stratégie de sortie du charbon
- Montée en puissance des achats d'énergie renouvelable
- Engagements mondial et partenariats (SBTi, Movin'On...)
- Engagements biodiversité
- Moins transporter, mieux transporter et transporter de manière différente



RÉUTILISATION

- Réparer, recreuser et rechaper les pneus
- Projet Vision



RECYCLER

- Recycler l'énergie
- Approche collective: collecter et récupérer les pneus
 - TIP
 - Associations régionales
 - Sociétés ELT
- Approche individuelle:
 - Recycler les pneus: Lehigh Technologies
 - Transformer les pneus en pneus: Enviro, Lehigh Technologies
- Projet Vision



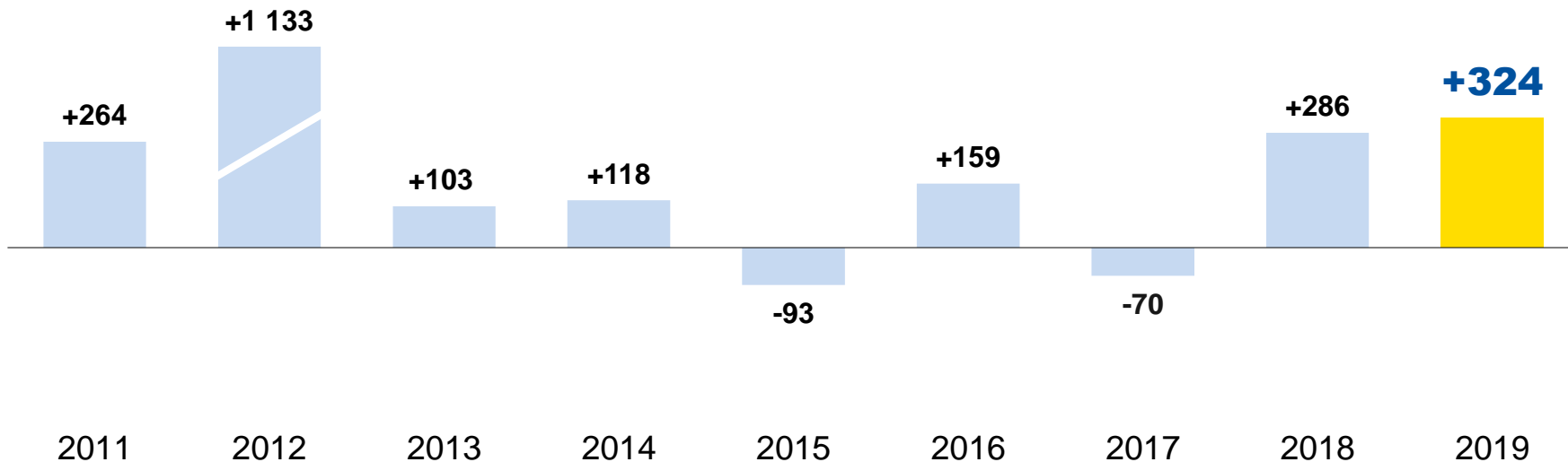
RENOUVELER

- Engagements biodiversié
- Projets sur les matériaux renouvelables
 - BioButterfly
 - BioImpulse
 - Caoutchouc naturel
- Projet Vision

Capacité prouvée à améliorer la marge unitaire dans un environnement de marché fortement concurrentiel

Effet net Prix-mix / Matières premières

(en millions €)



Au-delà de 2020 : renforcer notre efficacité industrielle en accélérant nos gains de compétitivité

/// EMPREINTE INDUSTRIELLE

- Produire localement, gagner en flexibilité
- Conversion de la production Multistrada du Tier 3 vers le Tier 2
- Accroître le nombre et l'utilisation des usines de grande capacité (>100 kt)

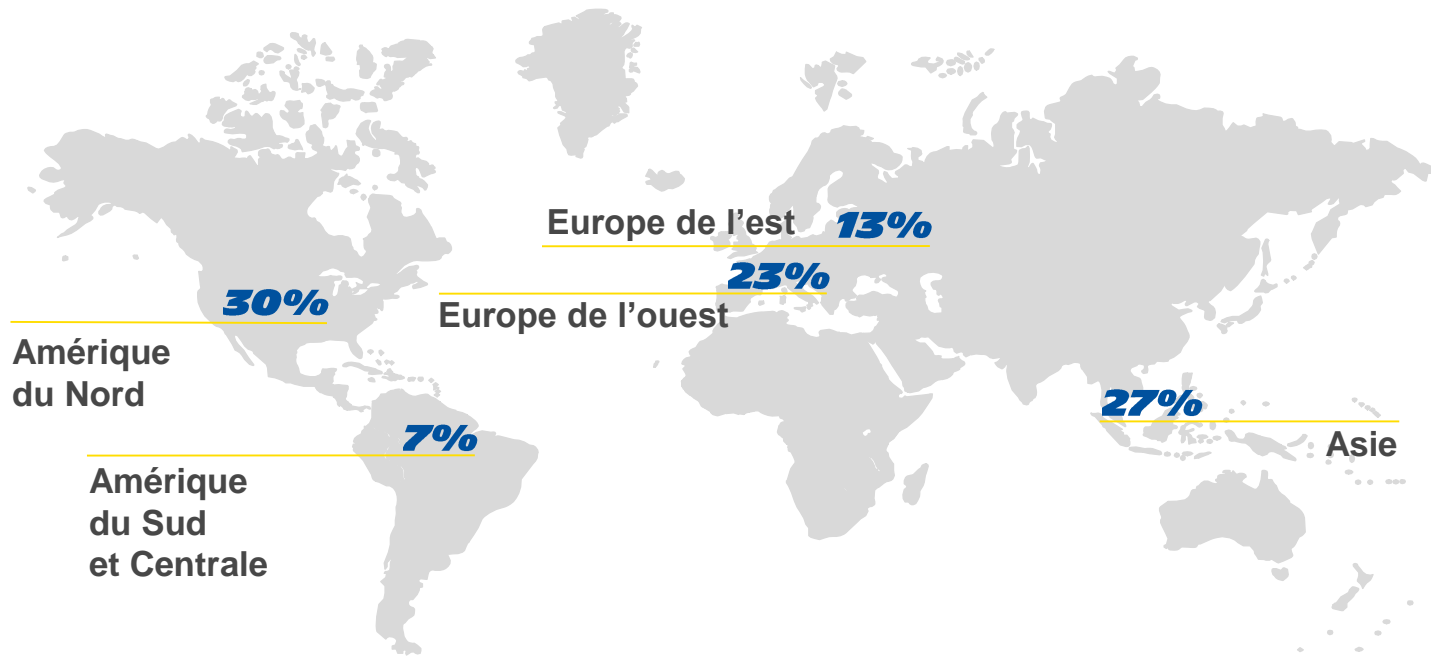


/// GAINS DE PRODUCTIVITÉ

- Standardisation des processus
- Déploiement de la responsabilisation
- Simplicité
- Production digitalisée

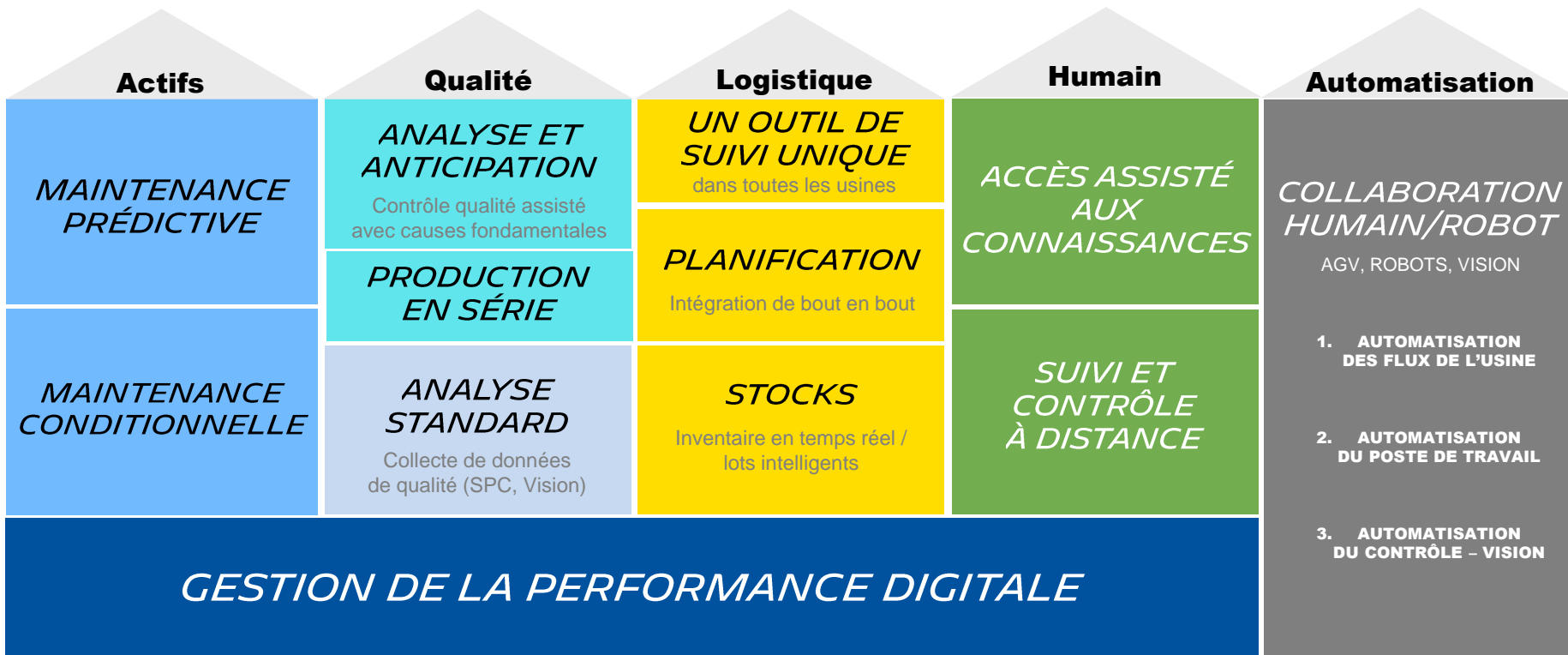
Continuer à adapter l'empreinte industrielle de Michelin

- ➔ Capacité de production par zone en 2023 (en KT)
y compris Camso and Multistrada



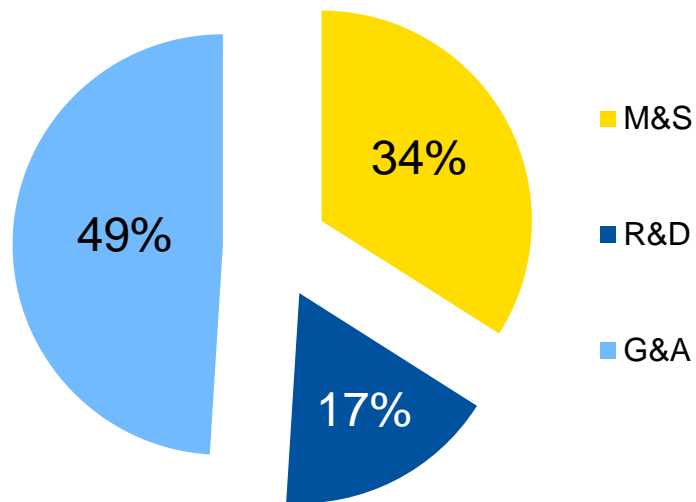


Digital Manufacturing : 50 démonstrateurs lancés

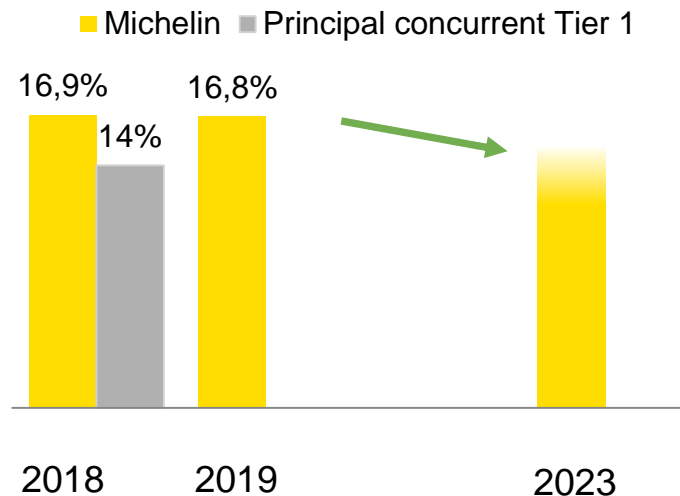


Au-delà de 2020 : continuer à viser les valeurs benchmarks pour les SG&A

➔ Répartition des SG&A en 2019 (en millions €)



➔ Zoom sur les SG&A (en % du chiffre d'affaires)



Réduire l'écart par rapport à notre principal concurrent Tier 1

Leviers pour améliorer la structure de nos SG&A



SERVICES CORPORATE À BUCAREST (EUROPE), QUERÉTARO (AMÉRIQUES), SHENYANG ET BANGKOK (ASIE)

RENFORCEMENT DE NOTRE STRUCTURE ET DE NOS PROCESSUS D'ACHATS



TRANSFORMATION CULTURELLE : SIMPLIFICATION ET SOBRIÉTÉ

CARTOGRAPHIE DE LA CHAÎNE DE VALEUR POUR LES GRANDS PROCESSUS TRANSVERSAUX



DÉPLOIEMENT DE NOTRE PROGRAMME OPE (OUTIL DE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE)

DIGITALISATION DES PROCESSUS RH ET CRM



CRÉATION DU MICHELIN TECHNOLOGY & INNOVATION CENTER À PUNE (INDE)

inTouch

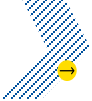
ENGAGE
UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER

Ventes par devise et impact sur le ROS

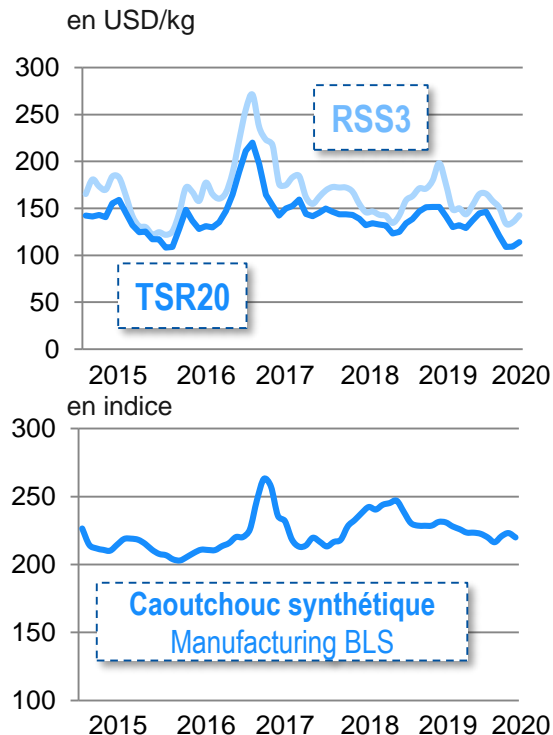
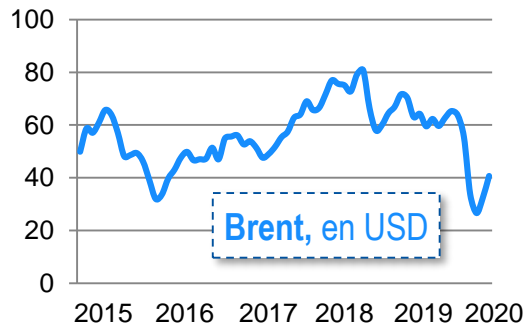
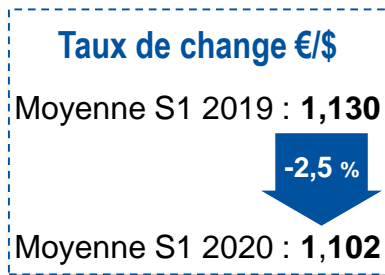
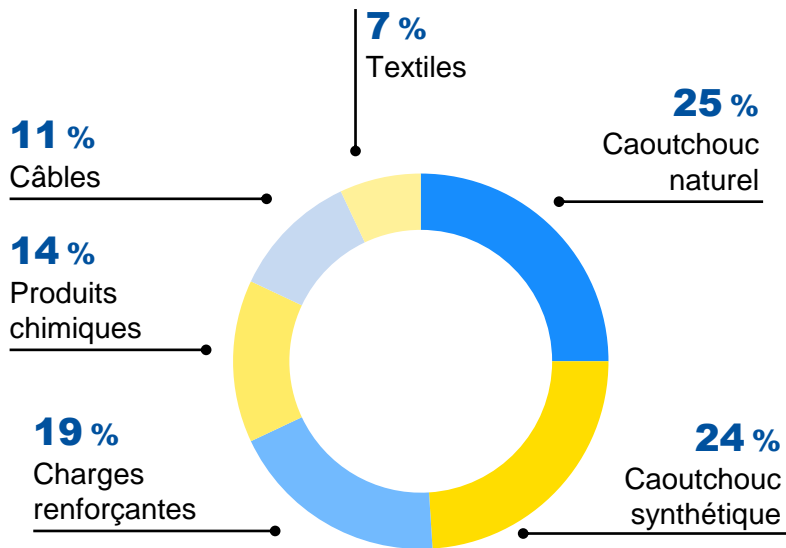
	% des Ventes (au 30 juin 2020, 12 mois glissants)		2020 S1 Variation € vs. devise	Droptthrough Ventes / ROS*
	USD	37%	-2%	40% / 50%
	EUR	31%	-	-
	CNY	6%	1%	25% / 30%
	AUD	3%	5%	80% / 85%
	GBP	3%	0%	25% / 30%
	BRL	3%	23%	-30% / -20%
	CAD	3%	0%	25% / 30%
	RUB	2%	3%	25% / 30%
	JPY	1%	-4%	80% / 85%

	% des Ventes (au 30 juin 2020, 12 mois glissants)		2020 S1 Variation € vs. devise	Droptthrough Ventes / ROS*
	CLP	1%	17%	80% / 85%
	MXN	1%	9%	25% / 30%
	THB	1%	-3%	-130% / -100%
	TRY	1%	12%	80% / 85%
	SEK	1%	1%	80% / 85%
	TWD	0,6%	-6%	80% / 85%
	ZAR	0,4%	13%	80% / 85%
	ARS	0,4%	52%	80% / 85%
	COP	0,2%	12%	80% / 85%
	Autres	4,4%	-	-

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

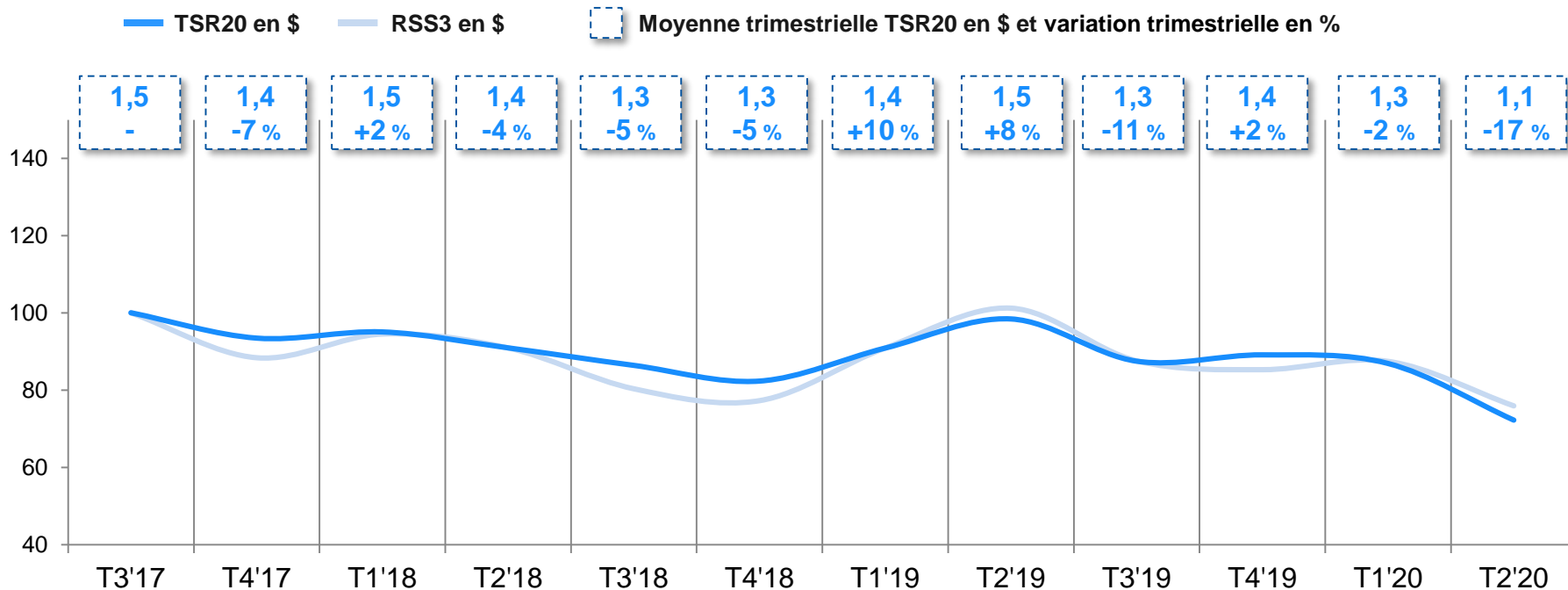


Achats matières premières S1 2020 (1,8 Mds €)



Evolution du prix du Caoutchouc naturel

➔ Au 30 juin 2020 (par kg, base 100 au T3'17)

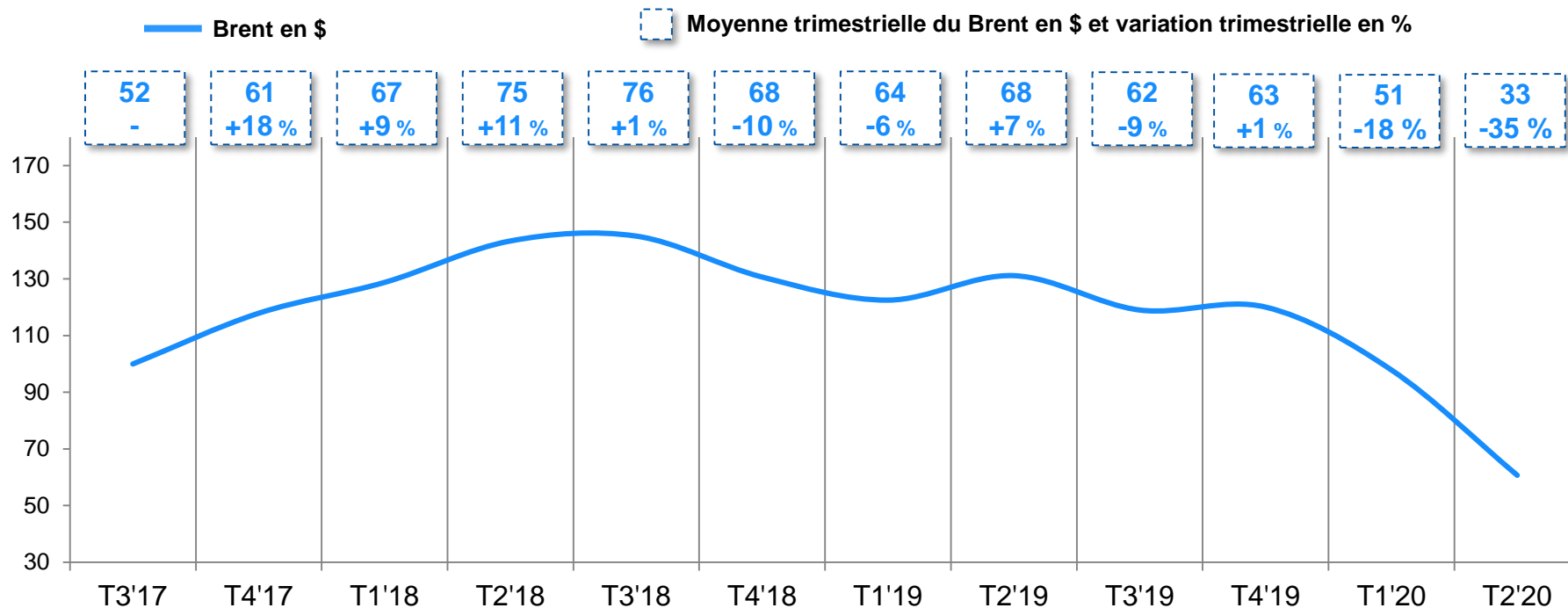


Source : SICOM.



Evolution du prix du Brent

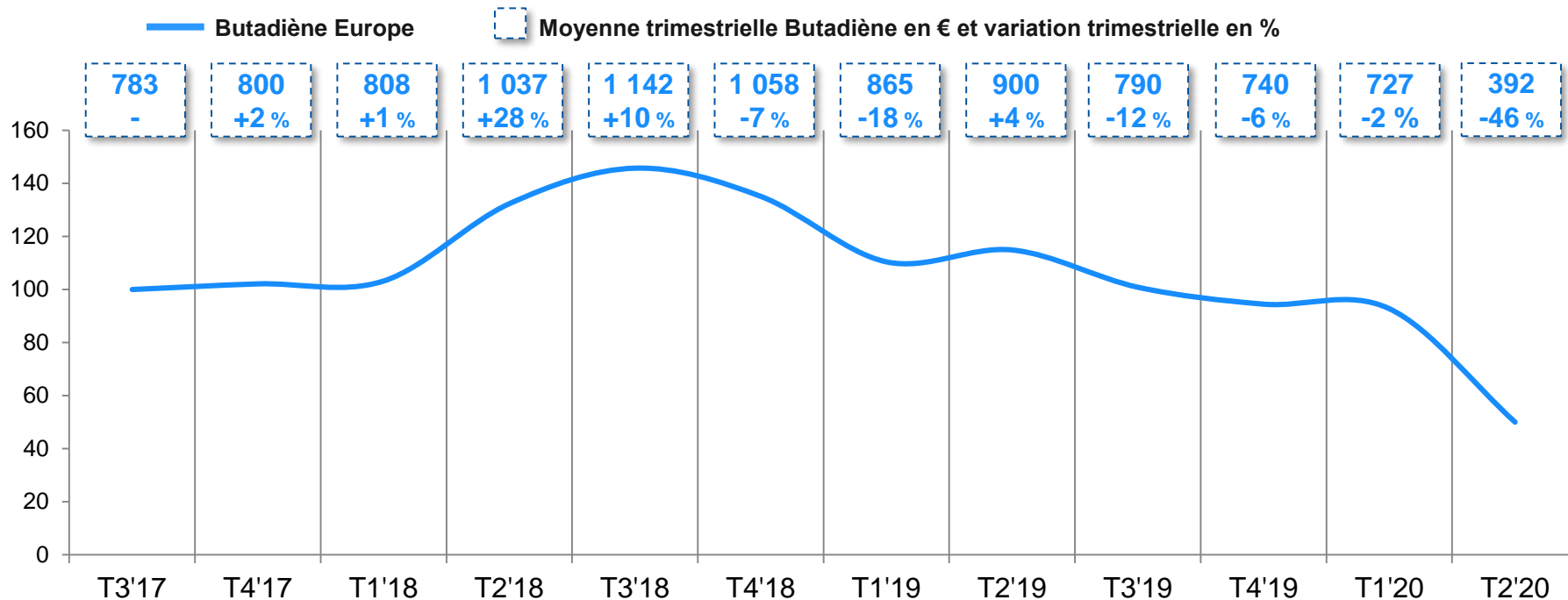
➔ Au 30 juin 2020 (par baril, base 100 au T3'17)



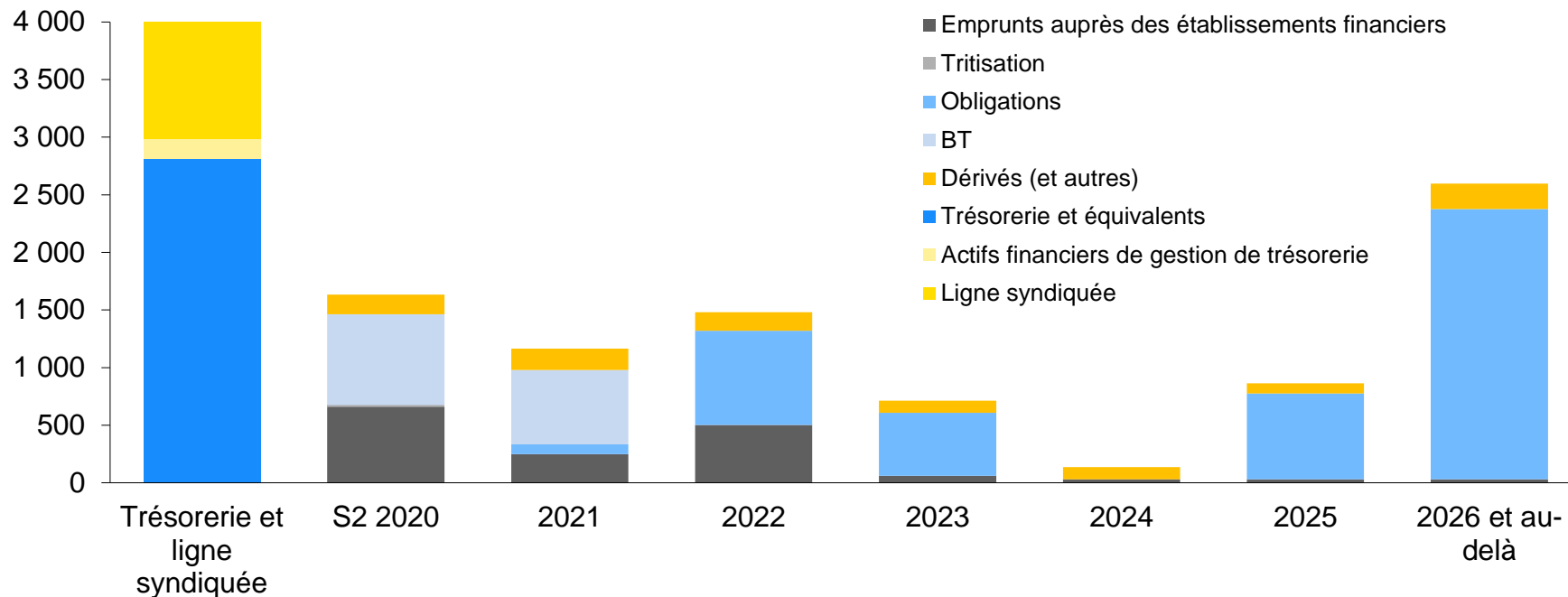


Evolution du prix du Butadiène

➔ Au 30 juin 2020 (par tonne, base 100 au T3'17)



➔ Maturité de la dette au 30 juin 2020 (valeur comptable, en millions €)



Émissions obligataires en cours (situation au 30 juin 2020)

Issuer	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg
Issue	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note
Type	Bond	Bond	Bond	Convertible	Convertible	Bond	Bond	Bond
Principal Amount	€ 750 mn	€ 1'000 mn	€ 750 mn	\$ 600 mn	\$ 500 mn + TAP \$100 mn	€ 209 mn + TAP € 93 mn	€ 300 mn	€ 300 mn
Offering price	99,099%	99,262%	99,363%	95,50%	100% & 103,85%	98.926% & 118.66 %	99,967%	99,081%
Rating corporation at Issuance date	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	at issuance : BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)
Current corporation rating	A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; A- (Fitch) --- as of 01/July/2020, S& P and Fitch are sollicitated agencies							
Coupon	0,875% p.a	1,75% p.a	2,50% p.a	ZERO Conv premium 130%	ZERO Conv premium 128%	3,25% p.a	1,125% p.a	1,75% p.a
Issue Date	3-sept.-18	3-sept.-18	3-sept.-18	05/jan/2018	05/jan/2017 & 25/apr/2017	21/sep/2015 & 27/sep/2016	19-May-15	19-May-15
Maturity	3-Sept.-25	3-Sept.-30	3-Sept.-38	10-Nov.-23	10-Jan.-22	30-Sept.-45	28-May-22	28-May-27
Interest payment	Annual Sept 03	Annual Sept 03	Annual Sept 03	N/A	N/A	Annual Sept 30	Annual May 28	Annual May 28
ISIN	FR0013357845	FR0013357852	FR0013357860	FR0013309184	FR0013230745	XS1298728707	XS1233732194	XS1233734562
Denomination	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000



Avertissement



" Cette présentation ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet <http://www.michelin.com>.

Cette présentation peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations."