



## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

**GROUPE**

Clermont-Ferrand, le 8 avril 2021

### COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

#### **Michelin présente sa stratégie « Tout durable » 2030 : *Michelin In Motion***

- Des ambitions concrètes pour une croissance durable
- De nouveaux territoires de croissance au-delà du pneumatique
- Une première étape en 2023

A l'occasion du *Capital Markets Day* du Groupe, Florent Menegaux, Président, Yves Chapot, Gérant et Directeur financier, accompagnés de tous les membres du Comité Exécutif, ont présenté *Michelin In Motion*, la stratégie « Tout durable » de Michelin pour 2030.

Florent Menegaux a expliqué la vision « Tout durable » du Groupe qui repose sur la recherche constante du juste équilibre entre les personnes, la planète et les performances économiques (*People, Planet, Profit*). Il a présenté les ambitions du Groupe pour 2030 autour de douze indicateurs recouvrant les domaines tant environnementaux, sociaux et sociétaux que financiers (détaillés en page 4).

Il a notamment insisté sur la volonté du Groupe :

#### People

- d'atteindre un taux d'engagement de ses salariés supérieur à 85 %
- de porter le taux de féminisation de l'encadrement à 35 %
- d'être une référence mondiale en matière de sécurité au travail avec un indice TCIR<sup>1</sup> inférieur à 0,5

#### Planet

- de réduire fortement ses émissions de CO<sub>2</sub> sur les scopes 1 et 2 (- 50 % par rapport à 2010) et sur la partie transport du scope 3, pour viser en 2050 la neutralité carbone sur ce périmètre (scope 1, 2 et transport)
- d'augmenter fortement le taux de matériaux durables présents dans l'ensemble de ses produits : 40 % à horizon 2030, en ligne avec son ambition de 100 % de matériaux durables en 2050

---

<sup>1</sup> Indicateur décrit en page 3

## GROUPE

### Profit

- de réaliser une croissance soutenue avec une progression annuelle de ses ventes de 5 % en moyenne entre 2023 et 2030, une fois sorti de la crise actuelle liée aux conséquences de la Covid-19.
- de réaliser entre 20 % et 30 % de ses ventes dans des activités autres que le pneumatique
- de garantir une création de valeur significative avec un ROCE supérieur à 10,5 % entre 2023 et 2030.

### De nouveaux territoires de croissance au-delà du pneumatique

Dans les **activités pneumatiques**, Michelin continuera à croître, investir et innover. Les évolutions de la mobilité post-Covid et l'accélération du marché des véhicules électriques constituent une véritable opportunité de croissance pour le Groupe. En effet, Michelin a développé un *leadership* technologique unique dans la conception et la fabrication de pneus adaptés aux spécificités des véhicules électriques. Dans le domaine du transport routier, le Groupe privilégiera la sélectivité et la création de valeur et, en matière de pneumatiques de spécialités (Minier, Génie civil, Agriculture, Avion), Michelin a l'intention de rester la référence en capitalisant notamment sur la différenciation de ses produits et services.

Grâce à sa capacité d'innovation et sa connaissance des matériaux, Michelin a par ailleurs l'ambition de se développer fortement dans cinq secteurs **autour et au-delà du pneumatique** : les Services et solutions, les composites flexibles, le médical, l'impression 3D métal et la mobilité Hydrogène.

- Dans les activités de **Services et solutions**, le Groupe va développer et enrichir ses offres de solutions pour les flottes en s'appuyant notamment sur les objets connectés et la valorisation des données collectées.
- Michelin souhaite aussi croître significativement sur le marché très dynamique<sup>2</sup> des **composites flexibles** (convoyeurs, courroies, tissus enduits, joints...) avec la poursuite d'une politique de fusions-acquisitions créatrice de valeur ainsi que l'incubation de nouveaux business.
- Le **secteur médical** constitue également une opportunité de croissance pour les prochaines années.
- Dans l'**impression 3D métal**, le Groupe a développé une expertise unique lui permettant de proposer une palette complète de solutions sur mesure pour l'industrie au sein d'AddUp, sa co-entreprise avec Fives.
- Dans la **mobilité Hydrogène**, le Groupe souhaite devenir un *leader* mondial des systèmes de piles à hydrogène à travers Symbio, sa joint-venture avec Faurecia.

---

<sup>2</sup> Taux de croissance moyen de 5 % par an d'ici 2030

## GROUPE

### Une première étape en 2023

Lors du *Capital Markets Day*, le Groupe a par ailleurs présenté ses différents leviers de compétitivité industrielle pour réaliser 80 millions € d'économies nettes d'inflation par an entre 2020 et 2023. Michelin a aussi annoncé des économies de frais généraux et administratifs (SG&A) sur les activités pneus de 65 millions € nets d'inflation d'ici 2023 et en tout de 125 millions € d'ici 2025.

Yves Chapot a ensuite annoncé les objectifs financiers du Groupe pour 2023. À cette date, le Groupe prévoit de réaliser des ventes autour de 24,5 milliards €<sup>3</sup>, d'afficher un résultat opérationnel des secteurs supérieur à 3,3 milliards €<sup>3</sup>, un *cash-flow* libre structurel de 3,3 milliards € en cumul sur 2022 et 2023 et d'atteindre un ROCE de 10,5 %.

Le Groupe s'engage par ailleurs dans une démarche de valorisation de certaines de ses externalités négatives (émission de CO<sub>2</sub>, consommation d'eau et de solvants) et s'est donné des objectifs de réduction de ces externalités proches de 10 % d'ici 2023.

Enfin, le Groupe a décidé de revoir sa politique de distribution en visant dès 2021 un taux de distribution hors éléments non récurrents de 50 %.

À l'occasion du *Capital Markets Day*, Florent Menegaux a notamment déclaré : « Avec ce nouveau plan stratégique Michelin *In Motion*, le Groupe se donne une dynamique de croissance ambitieuse pour les dix prochaines années. Je suis convaincu que l'engagement et la capacité d'innovation des équipes de Michelin nous permettront de conjuguer harmonieusement performance économique soutenue, développement continu des collaborateurs, et respect de la planète et des communautés. D'ici 2030, tout en restant fidèle à son ADN, le profil du Groupe aura fortement évolué avec la montée en puissance de nouvelles activités à haute valeur ajoutée autour et au-delà du pneumatique. C'est cette capacité à se réinventer en permanence qui fait la force de Michelin depuis plus de 130 ans et qui nous donne confiance en l'avenir ».

Yves Chapot a également ajouté « Malgré la crise que nous traversons et le contexte économique encore incertain, Michelin a démontré la résilience de son profil et la pertinence de son modèle économique. Ce nouveau plan stratégique Michelin *In Motion* va donner les moyens au Groupe de croître et de réduire l'impact de ses principales externalités négatives. Michelin continuera à développer ses activités dans le pneumatique tout en intégrant de nouveaux métiers et ce, avec le souci constant de préserver solidité financière et rentabilité ».

---

<sup>3</sup> À taux de change moyen de janvier 2021

**Synthèse des ambitions communiquées pour 2030 :**

<u>AMBITIONS</u>	<u>INDICATEURS</u>	<u>AMBITIONS 2030</u>
Être une référence mondiale pour l'engagement des employés	Taux d'engagement	>85 %
Être une référence mondiale pour la sécurité au travail	TCIR (1)	< 0.5
Être une référence pour la diversité et l'inclusion au sein des équipes	IMDI (2)	80 points sur 100
Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients	NPS Partenaires (3) NPS Client final (3)	+ 10 pts vs 2020 + 5 pts vs 2020
Réaliser une croissance significative de nos ventes et notamment dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée.	Croissance annuelle moyenne des ventes entre 2023 et 2030  Part des ventes du Groupe réalisées dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée	5 %  Entre 20 % et 30 %
Assurer une création de valeur continue	ROCE (4)	> 10,5 %
Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Indicateur de vitalité de la marque (5)	+ 5 pts vs 2021
Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services	Indicateur de vitalité des offres (6)	> 30 %
Atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l'industrie et l'énergie	Emissions de CO <sub>2</sub> scopes 1 & 2	- 50 % vs 2010
Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (scope 3)	+ 10 % vs 2020
Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale des sites industriels	i-MEP (7)	- 1/3 vs 2020
Atteindre 100 % de matériaux durables dans les pneus	Taux de matériaux durables	40 %

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

(2) Indicateur de *Management des Diversités de l'Inclusion*.

(3) À compter de 2021, deux indicateurs composites seront créés :

Le NPS "Client Final", moyenne pondérée de deux segments utilisateurs : consommateurs et clients professionnels ;

Le NPS "Partenaires", moyenne pondérée de deux segments OEMs (clients constructeurs) et distributeurs.

(4) ROCE Groupe, le goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence sont réintégrés dans l'actif économique. Le résultat après impôts réintègre 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](http://www.michelin.com)).

(5) Indicateur composite pour mesurer la vitalité de la marque.

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

(7) i-MEP (*industrial - Michelin Environmental Performance*). Cet indicateur sera l'outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe pour les dix prochaines années. Il permettra une lecture simplifiée des impacts en s'appuyant sur cinq axes prioritaires, la consommation d'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub>, la consommation de solvants organiques, les prélèvements d'eau et la quantité de déchets générés. Cet indicateur est décrit plus précisément dans la note méthodologique du chapitre 4 de l'URD 2020.

## GROUPE

### Synthèse des objectifs 2023<sup>4</sup> :

Ventes 2023	Autour de 24,5 milliards € à parité janvier 2021
Résultat opérationnel des secteurs 2023	Supérieur à 3,3 milliards € à parité janvier 2021
Marge opérationnelle des secteurs	13,5 %
Marge opérationnelle du secteur Automobile et distribution en 2023	> 12 %
Marge opérationnelle du secteur Transport routier et distribution en 2023	> 10 %
Marge opérationnelle du secteur Activités de spécialités et distribution en 2023	> 17 %
Cash-flow libre structurel cumulé 2022-2023 <sup>8</sup>	3,3 milliards €
ROCE 2023	> 10,5 %
Croissance moyenne des ventes hors activités pneumatiques et distribution associée entre 2019 et 2023	5 %
Efficiences industrielle entre 2020 et 2023	80 millions € d'économies par an net d'inflation
Réduction des SG&A pneus d'ici 2023	65 millions € d'économies net d'inflation
Valorisation des externalités négatives 2019	- 330 millions €
Valorisation des externalités négatives 2023	- 300 millions €
Taux de distribution à partir de 2021	50 % avant éléments non récurrents

(8) *Cash-flow* libre structurel : *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.

<sup>4</sup> Cf présentation de la journée Investisseurs disponible sur [www.michelin.com](http://www.michelin.com) pour le scénario détaillé des objectifs 2023.