

**GROUPE**

Clermont-Ferrand, le 14 février 2022

**COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

**Le Groupe réalise un résultat opérationnel des secteurs de 2 966 millions € et retrouve son niveau de marge de 2019 à 12,5 %, démontrant à nouveau sa solidité et la résilience de son modèle d'affaires.**

- **Les ventes progressent de 16,3 % à 23 795 millions € et le résultat opérationnel des secteurs s'établit à 2 966 millions €, soit 12,5 % des ventes :**
  - Progression des volumes pneus de 11,8 % et des ventes hors pneu de 7,7 %,
  - Mix activités Première monte / Remplacement très favorable dans le segment Automobile, gains de parts de marché 18 pouces et plus confirmant le *leadership* d'innovation technologique du Groupe,
  - Pilotage dynamique des prix sur les activités non indexées s'appuyant sur la puissance de la marque et permettant de compenser les facteurs d'inflation,
  - Activités de spécialités davantage pénalisées par les pénuries de main d'œuvre, les tensions liées à la logistique et l'inflation.
- **Le *cash flow* libre avant acquisitions s'élève à 1,5 milliard €, soit 1,8 milliard € de *cash flow* libre structurel<sup>1</sup> retraité de l'inflation des matières premières.**
- **À fin 2021, la performance du Groupe est en ligne avec les ambitions 2030 du plan *Michelin in Motion* sur les trois piliers *People, Profit, Planet* :**
  - Progression du taux de féminisation du management à 28,9 %,
  - Poursuite de l'intégration des sociétés acquises avec 41 millions € de synergies additionnelles, portant le montant des synergies à 122 millions € sur un rythme annuel,
  - Poursuite du déploiement des plans de simplification et de compétitivité,
  - Rentabilité des capitaux employés de 10,3 %,
  - Renforcement des engagements environnementaux avec la signature de *Race to zero*.
- **Résultat net de 1 845 millions € en hausse de 1 220 millions € et proposition d'un dividende de 4,50 € par action.**
- **Florent Menegaux, Président, a déclaré : « Michelin a réalisé en 2021 de très bons résultats dans des conditions extrêmement difficiles, tout en maintenant la priorité donnée à la protection de ses employés. Je souhaite chaleureusement remercier les équipes de notre Groupe, qui relèvent au quotidien les nombreux défis auxquels nous faisons face. Fidèles à notre volonté de partager la valeur créée, nous reconnaissons leur engagement dans ce contexte exceptionnel, notamment à travers une augmentation substantielle des rémunérations variables. Avec ces résultats, notre Groupe démontre une nouvelle fois sa solidité et sa résilience. Nous envisageons avec confiance la poursuite du déploiement de notre stratégie *Michelin in Motion*. »**
- **Perspectives 2022 :**

**En 2022, dans un contexte qui reste encore très perturbé, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher une évolution comprise entre 0 % et + 4 % sur l'année, les marchés Poids lourd une croissance entre 1 % et 5 % et les marchés des Activités de spécialités une hausse comprise entre 6 % et 10 %.**

**Dans ce scénario marché, hors nouvel effet systémique lié au Covid-19<sup>2</sup>, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 3,2 milliards € à parités constantes<sup>3</sup> et un *cash flow* libre structurel supérieur à 1,2 milliard €.**

<sup>1</sup> *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>2</sup> Des perturbations graves de la *supply chain* ou des mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.

<sup>3</sup> Cf présentation des résultats annuels 2021 disponible sur [www.michelin.com](http://www.michelin.com)

**GROUPE**

(EN MILLIONS €)	2021	2020	2019
VENTES	<b>23 795</b>	<b>20 469</b>	<b>24 135</b>
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS	<b>2 966</b>	<b>1 878</b>	<b>3 009</b>
MARGE OPÉRATIONNELLE DES SECTEURS	<b>12,5 %</b>	<b>9,2 %</b>	<b>12,5 %</b>
AUTOMOBILE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE	<b>13,7 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>11,1 %</b>
TRANSPORT ROUTIER ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE	<b>9,6 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>9,3 %</b>
ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE	<b>13,0 %</b>	<b>14,8 %</b>	<b>18,7 %</b>
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	<b>- 189</b>	<b>- 475</b>	<b>- 318</b>
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	<b>2 777</b>	<b>1 403</b>	<b>2 691</b>
RÉSULTAT NET	<b>1 845</b>	<b>625</b>	<b>1 730</b>
RÉSULTAT NET PAR ACTION	<b>10,31 €</b>	<b>3,52 €</b>	<b>9,69 €</b>
DIVIDENDE PAR ACTION	<b>4,50 €<sup>5</sup></b>	<b>2,30 €</b>	<b>2,00 €</b>
EBITDA DES SECTEURS	<b>4 700</b>	<b>3 631</b>	<b>4 763</b>
INVESTISSEMENTS HORS ACQUISITIONS	<b>1 705</b>	<b>1 221</b>	<b>1 801</b>
ENDETTEMENT NET	<b>2 789</b>	<b>3 531</b>	<b>5 184</b>
RATIO D'ENDETTEMENT NET	<b>18,6 %</b>	<b>28,0 %</b>	<b>39,2 %</b>
PROVISION POUR AVANTAGES AU PERSONNEL DIFFÉRÉS	<b>3 362</b>	<b>3 700</b>	<b>3 873</b>
CASH FLOW LIBRE <sup>1</sup>	<b>1 357</b>	<b>2 004</b>	<b>1 142</b>
CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL <sup>2</sup>	<b>1 793</b>	<b>2 010</b>	<b>1 615</b>
ROCE <sup>3</sup>	<b>10,3 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>10,0 %</b>
EFFECTIF INSCRIT <sup>4</sup>	<b>124 760</b>	<b>123 600</b>	<b>127 200</b>

<sup>1</sup>Cash flow libre : Flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités d'investissement retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts.

<sup>2</sup>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>3</sup>Pour le calcul du ROCE, sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence. Le ROCE est calculé après impôts, sur la base d'un taux standard de 25 %.

<sup>4</sup> Fin de période.

<sup>5</sup> Dividende soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2022.

## **Incidence du COVID-19 sur l'activité du Groupe en 2021**

L'année 2021 a marqué la transition d'un état de choc soudain et d'une économie mondiale soutenue par les États et les Banques Centrales à un état de possible « *new normal* », auquel le groupe Michelin a su s'adapter grâce à la force de ses actifs et un engagement constant de ses équipes.

Dans la continuité des actions mises en place en 2020, le Groupe a maintenu ses efforts en 2021 sur ses deux priorités : protéger la santé et la sécurité de ses salariés et partenaires, et tout mettre en œuvre pour assurer la pérennité de ses activités.

Le Groupe a veillé à strictement respecter les directives nationales ou locales relatives au télétravail, garantissant à tous les salariés concernés les moyens de remplir leur mission à distance. Au-delà de la crise Covid-19, dans les métiers où cela est possible et dans le respect des législations locales, Michelin a proposé à ses salariés, sur la base du volontariat, de contractualiser sur la durée le recours occasionnel ou régulier au télétravail, par le biais d'accords pluriannuels signés avec les organisations syndicales.

Au-delà des restrictions ponctuelles de la mobilité ayant impacté les ventes, les conséquences de la crise Covid-19 ont significativement pénalisé les activités du Groupe en 2021.

Les chaînes d'approvisionnement ont été désorganisées, en raison, en premier lieu, de fortes tensions dans le transport maritime. Le fort redémarrage de la demande mondiale associé à une raréfaction de l'offre de transport (de nombreux armateurs ayant mis à profit la baisse d'activité de 2020 pour initier le renouvellement de leur flotte) et à la fermeture de certains ports pour cause de Covid-19 a entraîné d'importants ralentissements sur la chaîne logistique, pénalisant les approvisionnements en matières premières ainsi que la capacité du Groupe à expédier au départ de certaines de ses usines.

L'année 2021 a également été marquée par une pénurie de main d'œuvre qui a impacté les activités industrielles du Groupe ainsi que celle de ses fournisseurs. Si le soutien financier des États a pu différer temporairement le retour à l'emploi, il est possible aussi que, de manière plus structurelle, certains changements sociétaux liés au Covid-19 aient généré un nouveau rapport au travail qui pourrait expliquer ces difficultés à recruter.

Michelin a ainsi su opérer tout au long de l'année en faisant face à de profondes perturbations, traduisant la solidité et l'efficacité de ses procédures de *business continuity*, notamment au regard du risque de non-continuité des activités industrielles et du risque de rupture d'approvisionnement. Enfin, le fort rebond de la demande mondiale sur 2021 a entraîné une augmentation très significative du prix des matières premières et de l'énergie, à laquelle s'ajoute la très forte hausse des coûts logistiques. Sur la totalité de l'année 2021, le Groupe a ainsi fait face à environ 1,2 milliard € de coûts supplémentaires, entièrement compensés par ses efforts de productivité, son pilotage des prix et un enrichissement du mix produit.

Le cycle inflationniste et les perturbations de la *supply chain* ne remettent pas en cause les orientations stratégiques de Michelin et les moyens mis en œuvre pour les déployer. Convaincu de la pertinence de son modèle stratégique, le Groupe s'est renforcé durant la crise et réaffirme que sa vision « Tout durable » constitue la clé de voûte de sa performance future.

**GROUPE**
**Évolution des marchés de pneumatiques**

- **TOURISME CAMIONNETTE**

2021/2020 (En nombre de pneus)	EUROPE OUEST & CENTRALE*	CEI	AMÉRIQUE DU NORD & CENTRALE	AMÉRIQUE DU SUD	CHINE	ASIE (HORS INDE & CHINE)	AFRIQUE INDE MOYEN- ORIENT	TOTAL
Première monte	- 5 %	+ 6 %	0 %	+ 12 %	+ 3 %	+ 2 %	+ 16 %	+ 2 %
Remplacement	+ 10 %	+ 15 %	+ 14 %	+ 27 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 17 %	+ 11 %

4 <sup>ème</sup> trimestre 2021/2020 (En nombre de pneus)	EUROPE OUEST & CENTRALE*	CEI	AMÉRIQUE DU NORD & CENTRALE	AMÉRIQUE DU SUD	CHINE	ASIE (HORS INDE & CHINE)	AFRIQUE INDE MOYEN- ORIENT	TOTAL
Première monte	- 27 %	- 18 %	- 17 %	- 16 %	- 4 %	- 10 %	- 30 %	- 14 %
Remplacement	+ 3 %	+ 2 %	- 7 %	- 1 %	- 4 %	+ 2 %	0 %	- 1 %

\* Y compris Turquie

Le marché mondial des pneumatiques Tourisme camionnette, Première monte et Remplacement, est en croissance de 9 % en unités sur l'ensemble de l'année 2021, et reste inférieur de 4 % au marché de 2019.

- **PREMIÈRE MONTE**

En Première monte, après un premier semestre en forte croissance (+ 28 %) dû aux effets de base (arrêt des usines des constructeurs automobiles au premier semestre 2020) la demande de pneumatiques a été fortement impactée au deuxième semestre par la pénurie de semi-conducteurs au niveau mondial (- 17 %). Après un fort recul au troisième trimestre (- 19 %), la demande reste en retrait de 14 % au quatrième trimestre, à la suite d'une amélioration relative de la pénurie de semi-conducteurs en Amérique du Nord et en Chine.

À fin 2021, le marché de la Première monte reste en recul de 15 % par rapport à 2019.

L'ensemble des régions a bénéficié de bases de comparaison favorables au premier semestre tout en étant touchée par la pénurie mondiale de semi-conducteurs au deuxième semestre. À fin 2021, seule la Chine a pratiquement retrouvé une demande égale à celle de 2019 (- 1 %). Le reste de l'Asie est en recul de 17 %, l'Amérique du Nord de 21 % et l'Europe occidentale de 27 %.

## GROUPE

- **REPLACEMENT**

Après un premier semestre où le marché mondial du Remplacement a augmenté de 27 % sur des bases de comparaison très favorables, la demande mondiale a été stable au deuxième semestre par rapport à l'année précédente.

À fin 2021, le marché mondial a retrouvé son niveau de 2019.

**En Europe (hors CEI)**, après un premier semestre en fort rebond (+ 22 %), et un troisième trimestre en léger recul (- 2 %), la demande de pneumatiques progresse de 3 % au quatrième trimestre. Sur l'année, la demande est en progression de 10 % par rapport à 2020. Le quatrième trimestre a été marqué par le dynamisme des marchés en France (+ 8 %) et en Allemagne (+ 6 %), ainsi qu'en Europe centrale. Le Royaume-Uni affiche un recul de 10 % s'expliquant par le fort stockage de la distribution observé au quatrième trimestre 2020, avant l'entrée en vigueur du *Brexit* au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Les marchés espagnol et italien sont en léger recul, respectivement de - 2 % et - 3 %. À fin 2021, le marché est proche de son niveau de 2019 dans la plupart des pays, à l'exception de la Turquie (+ 19 %) et de l'Italie (- 10 %).

**En CEI**, après un premier semestre en fort rebond (+ 21 %), la demande reste dynamique sur le deuxième semestre (+ 10 %). À fin 2021, le marché progresse de 15 % par rapport à 2020 et dépasse légèrement son niveau de 2019 (+ 2 %).

**En Amérique du Nord et centrale**, après neuf mois avec une demande très élevée - due notamment aux effets de base et à la reconstitution des stocks dans la distribution (+ 23 % à fin septembre par rapport à 2020, + 7 % par rapport à 2019), la demande au quatrième trimestre est en recul de 7 %, sachant que fin 2020, les spéculations autour de la mise en place de droits de douanes aux États-Unis sur les pneus importés de Corée du Sud, Thaïlande, Vietnam et Taiwan avaient conduit à un stockage de la distribution. À fin 2021, avec une croissance de 14 % sur l'année, le marché termine 4 % au-dessus de son niveau de 2019.

**En Amérique du Sud**, la demande a été en forte hausse (+ 39 %), sur les neuf premiers mois. (En 2020, les marchés ont été affectés par le Covid-19 jusqu'au troisième trimestre). Au quatrième trimestre, la demande est stable par rapport à l'année précédente. À fin 2021, avec une croissance de 27 % sur l'année, le marché se situe légèrement au-dessus de son niveau de 2019 (+ 2 %).

**En Chine**, après un rebond de 15 % au premier semestre - porté par des effets de base très favorables sur le premier trimestre - la demande est en ligne avec 2019 au deuxième semestre. Elle affiche toutefois un recul de 7 % par rapport à la même période en 2020 qui avait connu un rebond particulièrement fort en sortie de confinement (+ 8 %). À fin 2021, le marché est en croissance de 3 %, légèrement en-dessous de son niveau de 2019 (- 2 %).

**En Asie (hors Chine et Inde)**, après un premier semestre avec un rebond de la demande de 13 % et un troisième trimestre fortement impacté par le Covid-19 (- 5 %, dont - 42 % en Thaïlande, - 38 % au Vietnam et - 14 % en Indonésie), le quatrième trimestre affiche une légère croissance de 2 %. À fin 2021, le marché est en croissance de 5 % par rapport à 2020, mais reste très en-deçà de son niveau de 2019 (- 6 %).

**En Afrique, Inde, Moyen-Orient**, le premier semestre a été marqué par un fort rebond de la demande (+ 36 %, dont + 64 % en Inde) sur des bases de comparaison très favorables. Après un troisième trimestre en progression de 6 %, la demande est stable au quatrième trimestre. À fin 2021, le marché est en croissance de 17 %, soit un retrait de 3 % par rapport à 2019.

## GROUPE

- POIDS LOURD (radial & bias)

2021/2020 (En nombre de pneus)	EUROPE OUEST & CENTRALE*	CEI	AMÉRIQUE DU NORD & CENTRALE	AMÉRIQUE DU SUD	CHINE	ASIE (HORS INDE & CHINE)	AFRIQUE INDE MOYEN- ORIENT	TOTAL
Première monte	+ 25 %	+ 20 %	+ 25 %	+ 35 %	- 16 %	+ 16 %	+ 28 %	- 2 %
Remplacement	+ 12 %	+ 3 %	+ 21 %	+ 19 %	- 7 %	+ 6 %	+ 11 %	+ 7 %

4 <sup>ème</sup> trimestre 2021/2020 (En nombre de pneus)	EUROPE OUEST & CENTRALE*	CEI	AMÉRIQUE DU NORD & CENTRALE	AMÉRIQUE DU SUD	CHINE	ASIE (HORS INDE & CHINE)	AFRIQUE INDE MOYEN- ORIENT	TOTAL
Première monte	+ 4 %	+ 14 %	+ 6 %	+ 8 %	- 49 %	+ 11 %	- 12 %	- 30 %
Remplacement	0 %	+ 12 %	+ 4 %	0 %	- 28 %	+ 2 %	+ 7 %	- 7 %

\* Y compris Turquie

Pour l'activité **Poids lourd**, le marché, en nombre de pneus neufs, est en progression de 4 % à fin décembre 2021. Les marchés sont en progression dans toutes les régions à l'exception de la Chine (- 11 %), pénalisée par une demande exceptionnelle en 2020, en anticipation de l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

- PREMIÈRE MONTE**

En Première monte, le marché mondial, en nombre de pneus neufs, recule de 2 % par rapport à fin 2020, en ligne avec le marché de 2019 (+ 1 %). Ces chiffres masquent une forte disparité entre la Chine et les autres régions.

**En Europe (hors CEI) et dans les Amériques**, la forte reprise de l'activité économique, ainsi que la pénurie de chauffeurs ont incité les flottes à renouveler massivement leur parc. Dans ces régions, les marchés affichent une forte progression sur l'année : + 25 % en Amérique du Nord et en Europe, + 35 % en Amérique du Sud.

À fin 2021, le marché en **Europe** retrouve son niveau de 2019 (+ 2 %), alors que la demande en Amérique du Nord reste sensiblement inférieure (- 10 %) à 2019, année exceptionnellement dynamique.

## GROUPE

**En Chine**, après un premier trimestre en très fort rebond (+ 88 %), la demande a été pénalisée par des bases de comparaison très défavorables liés aux achats massifs d'anticipation réalisés en 2020 avant l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

À fin 2021, le marché est en recul de 16 % sur l'année, mais reste néanmoins supérieur de 11 % au marché 2019.

**Dans le reste du monde**, les marchés 2021 sont dynamiques (+ 16 % en Asie hors Chine et + 28 % en Afrique Inde Moyen-Orient), mais ne rattrapent pas leur niveau de 2019 (- 16 % en Asie hors Chine, - 34 % en Afrique Inde Moyen-Orient).

- **REPLACEMENT**

En Remplacement, après un fort rebond (+ 25 %) au premier semestre sur des bases de comparaison favorables, la demande est en recul de 6 % au deuxième semestre. À fin 2021, le marché est en progression de 7 % mais reste en retrait de 3 % par rapport à 2019. Ces chiffres masquent une forte disparité entre la Chine et les autres régions.

**En Europe de l'Ouest et centrale**, après un fort rebond au premier semestre (+ 28 %), la demande est stable au deuxième semestre, dynamique en Allemagne (+ 12 %) et dans les pays nordiques (+ 19 %), stable en France et en Espagne et en recul en Europe centrale (- 7 %).

À fin 2021, le marché est en progression de 12 % par rapport à 2020, et de 9 % par rapport à 2019 (dont Turquie + 18 %).

**En Amérique du Nord et centrale**, la demande reste très dynamique au second semestre (+ 9 %), après un rebond de 35 % au premier semestre.

À fin 2021, porté par la forte reprise économique, le marché est en hausse de 21 % par rapport à 2020, et de 18 % par rapport à 2019.

**En Amérique du Sud**, les marchés présentent une dynamique similaire à l'Amérique du Nord, avec un premier semestre en rebond de 33 % et une demande soutenue au deuxième semestre de 7 %. Soutenu par la forte reprise économique, le marché termine en hausse de 19 % par rapport à 2020, et de 10 % par rapport à 2019.

- **PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS**

- **MINES** : Sur l'ensemble de l'année, malgré les très fortes perturbations des chaînes logistiques mondiales, la demande de pneumatiques pour les mines de surface est en croissance, avec une accélération au second semestre.

- **AGRICOLE ET CONSTRUCTION** : les marchés de pneumatiques pour véhicules agricoles s'affichent en forte hausse par rapport à 2020, avec une progression cyclique très forte de la Première monte. Les segments Construction et Infrastructure poursuivent leur forte reprise, plus accentuée en Première monte, le segment Infrastructure étant favorisé par la dynamique du secteur de la construction.

- **DEUX-ROUES** : malgré un milieu d'année pénalisé par le Covid-19 sur les marchés asiatiques, la demande du Deux-roues se maintient à un niveau soutenu dans l'ensemble des zones géographiques et des segments.

## GROUPE

- **AVION** : les marchés, dans un contexte très turbulent, rebondissent en ligne avec la reprise du trafic aérien, les vaccinations anti-Covid-19 et les réouvertures de frontières. Les segments Militaire et *General Aviation* affichent toujours une bonne résistance.
- **BANDES TRANSPORTEUSES** : le marché des bandes transporteuses pour le secteur minier affiche des tendances contrastées. En Australie, la demande se redresse légèrement alors qu'elle avait subi les restrictions d'exportations de charbon vers la Chine, tandis que les activités Services et Ingénierie sont pénalisées par le Covid-19. En Amérique du Nord, le marché rebondit en fin d'année tant sur le secteur minier que sur le secteur industriel.
- **POLYMÈRES DE SPÉCIALITÉ** : ces marchés ont dans l'ensemble progressé, tirés par la reprise économique notamment dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie.

## Ventes et résultats 2021

### • VENTES

Sur l'année 2021, les ventes ressortent à 23 795 millions €, en progression de 16,3 % par rapport à 2020, sous l'effet des facteurs suivants :

- Des volumes pneus en fort rebond (+ 11,8 %) dans un contexte de reprise soutenue de la demande sur tous les marchés pneumatiques. Les activités de Remplacement ont également bénéficié de la reconstitution de stocks des distributeurs tout au long de l'année.
- Un effet prix pneu de + 4,5 % soit + 921 millions € : dans un contexte de forte inflation, le pilotage volontariste des prix sur les activités non indexées a permis au Groupe de compenser les éléments d'inflation propres à ces activités.
- Un effet mix pneu positif de 1,6 %, soit + 330 millions € : la chute de la production automobile consécutive à la pénurie de semi-conducteurs s'est traduite par un effet mix très favorable avec un poids supérieur des activités de Remplacement dans le segment Automobile. De plus, l'effet mix reflète le succès continu de la stratégie « Premium » de la marque MICHELIN et en particulier les gains de part de marché en pneu tourisme 18 pouces et plus.
- La croissance des activités non pneu de + 7,7 %, tirée par les activités de Fenner et de gestion de flotte.
- L'impact négatif (- 1,9 %) des parités de change ; s'expliquant principalement par les performances relatives du dollar américain et de la livre turque par rapport à l'euro.
- L'écart de périmètre (- 0,2 %) suite à la déconsolidation de Solesis et des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des cartes & guides pour la France.



## GROUPE

### • RÉSULTATS

**Le résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 2 966 millions €, soit 12,5 % des ventes, contre 1 878 millions € et 9,2 % en 2020.

L'évolution du résultat opérationnel des secteurs s'explique principalement par :

- Un effet périmètre de - 6 millions € traduisant la déconsolidation de Solesis et des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des cartes & guides pour la France,
- Un effet volume pneu de + 1 389 millions € reflétant le fort rebond des volumes pneu de 11,8 % et une meilleure absorption des frais fixes,
- Un fort effet prix-mix pneu de + 1 251 millions € grâce à un pilotage prix volontariste des activités non indexées, à l'enrichissement continu du mix produit et à un mix activité favorable,
- Un effet matières premières et coût de leur approvisionnement de - 574 millions €,
- Un effet performance industrielle et logistique de - 622 millions €, reflétant notamment la forte inflation des coûts d'énergie et de logistique,
- Une augmentation des SG&A pneu de 181 millions €, qui restent inférieurs à leur niveau de 2019,
- Une amélioration de 13 millions € de la contribution au résultat opérationnel des secteurs des activités hors pneu,
- Un effet autre de - 46 millions €, comprenant notamment des coûts Covid-19 en diminution de 63 millions €,
- Un effet défavorable des parités de - 136 millions €.

**Les autres produits et charges opérationnels** s'élèvent à - 189 millions €, correspondant à l'amortissement des incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises pour - 78 millions €, à des opérations de restructuration pour - 86 millions €, à des pertes de valeurs sur actifs immobilisés de - 116 millions € et au résultat de cession partielle de Solesis à hauteur de 114 millions €.

**Le résultat net s'établit à 1 845 millions €,** contre 625 millions € en 2020.

### • POSITION FINANCIÈRE NETTE

Au 31 décembre 2021, le *cash flow* libre est de 1 357 millions €, en recul de 647 millions € comparé à la même période en 2020. Cette variation comprend notamment la forte augmentation de l'EBITDA (+ 1 069 millions €) provoquée par le rebond de l'activité en 2021, mais aussi l'effet négatif de la reconstitution attendue du besoin en fonds de roulement (augmentation de 824 millions € en 2021, contre une diminution de 700 millions € en 2020) avec en particulier une hausse des stocks de 1 106 millions € en 2021. Au 31 décembre 2021, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 18,6 %, correspondant à un endettement financier net de 2 789 millions €, en diminution de 742 millions € par rapport au 31 décembre 2020.

## GROUPE

- INFORMATION SECTORIELLE

Millions €	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Automobile et distribution associée	<b>11 998</b>	<b>10 103</b>	<b>1 643</b>	<b>839</b>	<b>13,7 %</b>	<b>8,3 %</b>
Transport routier et distribution associée	<b>6 233</b>	<b>5 373</b>	<b>599</b>	<b>302</b>	<b>9,6 %</b>	<b>5,6 %</b>
Activités de spécialités et distribution associée	<b>5 564</b>	<b>4 993</b>	<b>724</b>	<b>737</b>	<b>13,0 %</b>	<b>14,8 %</b>
Groupe	<b>23 795</b>	<b>20 469</b>	<b>2 966</b>	<b>1 878</b>	<b>12,5 %</b>	<b>9,2 %</b>

- **AUTOMOBILE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE**

Les ventes du secteur Automobile et distribution associée s'élevaient à 11 998 millions €, contre 10 103 millions € en 2020, soit une augmentation de 18,8 %.

Le résultat opérationnel du secteur s'est établi à 1 643 millions € soit 13,7 % des ventes, contre 839 millions € et 8,3 % en 2020.

La forte hausse du résultat opérationnel du secteur est liée tout d'abord à un effet volume de + 12,3 % au-delà de la progression des marchés. Un pilotage volontariste des prix, un mix activité très favorable dû à un poids supérieur des activités de Remplacement dans les ventes du secteur et un mix produit lié notamment aux gains de part de marché sur les pneus 18 pouces et plus ont permis de couvrir les éléments d'inflation du coût de revient des ventes.

- **TRANSPORT ROUTIER ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE**

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élevaient à 6 233 millions €, en progrès de 16 % par rapport à 5 373 millions € en 2020.

Le résultat opérationnel du secteur s'élève à 599 millions €, représentant 9,6 % des ventes, à comparer à 302 millions € en 2020.

Dans des marchés en forte reprise à l'exception de la Chine, le secteur affiche un effet volume pneu de + 12,9 %. Une politique de sélectivité avec la mise en avant de la marque MICHELIN et un pilotage



## GROUPE

prix ambitieux ont permis de couvrir les différents éléments d'inflation du coût de revient des ventes. Les activités de gestion de flotte poursuivent leur développement.

### ▪ ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

Les ventes du secteur des Activités de spécialités et distribution associée s'élèvent à 5 564 millions €, à comparer à 4 993 millions € en 2020, soit une augmentation de 11,4 %.

Le résultat opérationnel du secteur atteint 724 millions € soit 13 % des ventes, contre 737 millions € et 14,8 % en 2020. Avec une progression des volumes de 9,8 %, les Activités de spécialités ont été davantage impactées que les autres secteurs par les pénuries de main d'œuvre, les perturbations des chaînes logistiques et l'inflation des matières premières mais aussi de l'énergie et de la logistique.

**Agricole et Construction** : Le rebond de la demande de pneus et chenilles agricoles et de pneus Construction, particulièrement marqué en premier équipement, entraîne les ventes du Groupe.

**Mines de surface** : l'activité Mines de surface du Groupe reste fortement perturbée par les difficultés liées à la pénurie de main d'œuvre et de logistique amont et aval. Cette situation n'a pas permis de servir la totalité de la demande client, qui reste soutenue.

**Deux-roues** : Les ventes progressent fortement, alimentées par (i) la dynamique du marché, (ii) une croissance des positions du Groupe en particulier en Première monte et (iii) l'appétence pour les modes de transport individuels dans les marchés matures.

**Avion** : L'activité en forte amélioration traduit la reprise, même irrégulière, du trafic aérien, les succès en *General Aviation* et la résilience de l'activité Militaire.

**Les activités de bandes transporteuses** de Fenner, ont globalement démontré une bonne résilience, avec un fort rebond en Amérique du Nord au quatrième trimestre. À fin décembre 2021, les carnets de commande sont à un niveau élevé.

## Plan stratégique « Michelin in Motion » : Objectifs 2023

Le Groupe confirme ses objectifs :

- Résultat opérationnel des secteurs 2023 supérieur à 3,3 milliards € (à parité janvier 2021),
- Marge opérationnelle des secteurs 2023 de 13,5 %, dont :
  - o Automobile et distribution associée > 12 %
  - o Transport routier et distribution associée > 10 %
  - o Activité de spécialités et distribution associée > 17 %,
- ROCE 2023 supérieur à 10,5 %,
- *Cash flow* libre structurel cumulé 2020-2023 de 6,3 milliards €, dont un report en 2022-2023 des investissements non engagés en 2020-2021.

Le Groupe poursuit le déploiement de ses plans de simplification et de compétitivité annoncés lors du *Capital Markets Day* du 8 avril 2021, mais compte tenu d'une inflation nettement supérieure à la moyenne de ces dernières années, les économies réalisées ne permettront pas de dépasser l'inflation.

**Plan stratégique « Michelin in Motion » : Ambitions 2030**
**• AMBITIONS « PEOPLE »**

	<u>INDICATEURS</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>AMBITIONS 2030</u>
Être une référence mondiale pour l'engagement des employés	Taux d'engagement	80%	82%	<b>80%</b>	>85%
Être une référence mondiale pour la sécurité au travail	TCIR (1)	1,43	1,19	<b>1,29</b>	< 0,5
Être une référence pour la diversité et l'inclusion au sein des équipes	IMDI (2)		62	<b>67</b>	80 points sur 100
Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients	NPS Partenaires (3)	38,0	40,5	<b>38,9</b>	+ 10 pts vs 2020 soit 48
	NPS Client final (3)				+ 5 pts vs 2020

(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) Deux indicateurs composites seront créés :

Le NPS "Partenaires", moyenne pondérée de deux segments OEMs (clients constructeurs) et distributeurs. Le NPS "Client Final", moyenne pondérée de deux segments utilisateurs : consommateurs et clients professionnels. Pour ce dernier, des difficultés opérationnelles n'ont pas permis de calculer cet indicateur pour 2021. L'ambition du Groupe sera ajustée lors de la première publication de cet indicateur.

**• Être une référence mondiale pour l'engagement des employés :**

Le taux d'engagement 2020 a permis aux employés du groupe Michelin de remercier l'entreprise et ses *managers* pour la priorité absolue qu'ils ont accordée à la sécurité et la santé des personnes.

En 2021, la persistance de la crise sanitaire, les perturbations des chaînes d'approvisionnement, l'évolution induite de l'environnement interne et externe a beaucoup sollicité les employés et ce tout particulièrement dans les opérations (*usines, supply chain, centres de service clients...*).

Bien qu'en baisse par rapport à 2020, le niveau global de 80 % reste élevé.

La cible de taux d'engagement 2030 reste à 85 %.

## GROUPE

- **Être une référence mondiale pour la sécurité au travail :**

En 2021, l'équipe centrale de sécurité de Michelin a effectué une analyse approfondie des accidents les plus graves sur une période de deux ans. Les résultats ont été partagés avec le Comité Exécutif du Groupe et les dirigeants de l'industrie. Les leçons tirées de l'étude sont utilisées pour développer les domaines d'intervention de 2022 et pour mettre en place des mesures afin d'éviter les récives et ainsi réduire le TCIR, faire encore progresser la culture de sécurité, et construire la feuille de route en matière de sécurité et d'ergonomie pour atteindre les ambitions du Groupe à l'horizon 2030.

- **Être une référence mondiale pour la diversité et l'inclusion au sein des équipes :**

Témoignant de l'implication du Groupe sur ce sujet, toutes les composantes de l'indicateur IMDI sur les diversités et l'inclusion ont progressé en 2021 (mixité, identité, pluri-nationalité du *management*, handicap, promotion interne), faisant passer le score de 62 à 67/100. Le déploiement d'une formation d'une demi-journée sur les biais et stéréotypes auprès de milliers de salariés en Europe et aux États-Unis, la nomination d'ambassadeurs sur le handicap dans huit régions géographiques et la mise en œuvre d'un projet d'insertion de personnes handicapées sur le site de Chennai en Inde avec l'ONG Handicap International ont, entre autres, contribué à faire avancer l'accueil des diversités dans le Groupe. Concernant la mixité, la part des femmes a continué à progresser dans le *management* pour atteindre 28,9 %. Quant à la multinationnalité du *management*, elle a également continué à se poursuivre dans les zones de croissance (passant de 79 à 83 %), mais aussi au sein du Top 100, où elle est passée de 30 à 35 %.

- **Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients :**

Malgré des améliorations importantes du NPS<sup>4</sup> avec les clients Première monte, particulièrement sur le segment Automobile, le « NPS Partenaires » global diminue en raison de la forte baisse avec les clients Distributeurs, qui s'explique par :

- les perturbations de la *supply chain*, particulièrement dans des régions où la part de marché du Groupe est forte. C'est le cas en Amérique du Nord où le NPS a significativement baissé, particulièrement dans les activités Tourisme Camionnette Remplacement.
- les hausses de prix fréquentes et importantes mises en place afin de compenser l'inflation, en particulier dans les pays émergents.

En Première monte automobile, les scores NPS augmentent sur la totalité des segments clients. Le professionnalisme, l'avantage produit et la qualité restent les principales forces du Groupe soulignées dans les verbatims des clients. Ceux-ci sont également de plus en plus positifs sur deux points d'amélioration identifiés : la réactivité et l'efficacité.

---

<sup>4</sup> Net Promotor Score

## GROUPE

- AMBITIONS « PROFIT »

	<u>INDICATEURS</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>AMBITIONS 2030</u>
<b>Réaliser une croissance significative de nos ventes et notamment dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée.</b>	Croissance annuelle moyenne des ventes entre 2023 et 2030	24,1 Mds €	20,5 Mds €	<b>23,8 Mds €</b>	TCAM <sup>(7)</sup> 5 %
<b>Assurer une création de valeur continue</b>	ROCE <sup>(4)</sup>	10,0%	6,0%	<b>10,3%</b>	> 10,5 % à partir de 2023
<b>Maintenir la puissance de la marque MICHELIN</b>	Indicateur de vitalité de la marque <sup>(5)</sup>		58	<b>68</b>	+ 5 pts vs 2021
<b>Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services</b>	Indicateur de vitalité des offres <sup>(6)</sup>	33%	33%	<b>31%</b>	> 30 %

(4) ROCE Groupe, les 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 et prêts associés.

(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) Taux de croissance annuel moyen

- **Réaliser une croissance significative de nos ventes dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée :**

En 2021, le Groupe a réalisé une croissance forte de ses ventes (16,3 %), tirée par le rebond des marchés, des gains de part de marché, une politique prix dynamique ainsi que par la croissance de ses activités hors pneu de 7,7 %. Le Groupe continue de déployer sa stratégie de croissance sur les nouveaux écosystèmes identifiés hors du pneu. La croissance en 2021 a notamment été tirée par les ventes de polymères de précision et les activités de *fleet management*.

- **Assurer une création de valeur continue :**

Le Groupe s'est engagé à réaliser au moins 3 points de création de valeur chaque année à partir de 2023, ce qui équivaut, avec un coût moyen pondéré du capital de 7,5 %, à afficher un ROCE supérieur ou égal à 10,5 %. En 2021, le Groupe a revu la définition de son indicateur de rentabilité des capitaux engagés en incluant dans le calcul de l'actif économique, les goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres de sociétés mises en équivalence et prêts associés. Le ROCE du Groupe est de 10,3 % pour l'exercice 2021, comparé à 6 % en 2020 (année non représentative, perturbée par l'émergence du Covid-19) et 10,0 % en 2019. Ce résultat comparé à 2019, traduit les progrès du Groupe tant sur sa rentabilité que sur son optimisation des capitaux engagés et est parfaitement en ligne avec l'objectif de 10,5 % en 2023.

- **Maintenir la puissance de la marque MICHELIN :**

L'indicateur de vitalité de la marque affiche une forte progression en 2021, qui s'explique par le déploiement de la campagne de marque MICHELIN et par une performance moindre des autres marques comprises dans le panel.

## GROUPE

- **Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services :**

Michelin maintient son indicateur de vitalité des offres au-dessus de 30 %, en ligne avec ses ambitions. En 2021, 31 % des offres commercialisées avaient été lancées il y avait moins de trois ans. Le lancement du pneu Pilot Sport EV illustre la capacité du Groupe à renouveler et améliorer constamment son offre : le Pilot Sport EV est un pneu destiné aux véhicules électriques haut de gamme. Grâce à sa très faible résistance au roulement, il permet d'étendre l'autonomie sans compromis sur les autres performances.

- **AMBITIONS « PLANET »**

	<u>INDICATEURS</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>AMBITIONS 2030</u>
<b>Atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l'industrie et l'énergie</b>	Émissions de CO <sub>2</sub> scopes 1 & 2	-24,8%	-36,5%	<b>-29%</b>	- 50% vs 2010
<b>Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)</b>	Efficacité énergétique des produits (scope 3)		100	<b>100,5</b>	+ 10% vs 2020
<b>Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale des sites industriels</b>	i-MEP (7)		100	<b>92,6</b>	- 1/3 vs 2020
<b>Atteindre 100 % de matériaux durables dans les pneus</b>	Taux de matériaux durables	26%	28%	<b>29%</b>	40%

(8) 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.

- **Atteindre la neutralité carbone pour l'industrie et l'énergie d'ici 2050 :**

Le résultat 2021 marque une poursuite du progrès en ce qui concerne l'évolution des émissions de CO<sub>2</sub> grâce à la robustesse des actions d'amélioration de l'efficacité énergétique qui ont permis de retrouver le niveau de 2019 malgré l'impact de la crise Covid-19 et l'intégration du troisième site de production de caoutchouc synthétique. Par ailleurs, la part d'énergies renouvelables consommées par le Groupe est passée de 13 % en 2019 à 18 % en 2021. Cela a été réalisé au travers de l'installation de panneaux photovoltaïques sur plusieurs sites et l'achat d'électricité garantie d'origine renouvelable au Brésil et en Serbie. Les ambitions du Groupe à moyen terme s'appuieront sur un budget d'investissement renforcé avec une moyenne annuelle de 60 millions €. À horizon 2030, l'ensemble des leviers techniques identifiés dans la feuille de route permettra d'atteindre la cible.

## GROUPE

- **Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage) :**

L'année 2021 a vu un certain nombre d'introduction de nouveaux produits amenant des gains significatifs en efficacité énergétique, comme le MICHELIN E-Primacy et le MICHELIN CrossClimate 2 en Tourisme et comme le MICHELIN X Multi Energy D pour les camions et le MICHELIN X Incity EV Z pour les bus électriques. Les projets engagés soutiennent la feuille de route de gain de 10 % en efficacité énergétique en 2030.

- **Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale des sites industriels :**

La première année du nouvel indicateur environnemental du Groupe a mis en évidence un niveau de progrès supérieur aux attentes. Dans un contexte d'évolution favorable de la production, l'ensemble des cinq composantes de l'i-MEP a progressé. À titre d'exemple, une progression de 7 % de la composante eau a été accomplie notamment au travers de la mise en place de solutions de recyclage et de réutilisation de l'eau au niveau de différents sites du Groupe. Ces résultats illustrent un démarrage positif de cet indicateur vers la cible de réduction d'un tiers à horizon 2030.

- **Atteindre 100 % de matériaux durables dans les pneus :**

Le résultat du Groupe est en ligne avec sa feuille de route pour atteindre 40 % de matériaux durables en 2030. De par la nature des sujets traités, la croissance de cet indicateur n'est pas et ne sera pas linéaire sur cet horizon de temps.

En 2021, Michelin a fait progresser comme prévu la maturité de technologies spécifiques dans ses projets R&D, et la traçabilité de certaines filières avec ses fournisseurs. L'impact de ces actions sur les tonnages consommés en 2021 est encore peu significatif sur cet indicateur.

- VALORISATION DES EXTERNALITÉS NÉGATIVES :

	(en M€)
<b>2019</b>	<b>330</b>
> Revalorisation du prix de la tonne de CO <sub>2</sub> de 58€ à 100€	176
<b>2019 retraité</b>	<b>506</b>
> Variation des émissions de CO <sub>2</sub> scopes 1 & 2	-15
> Variation des émissions de CO <sub>2</sub> scopes 3 logistique, hors effet des perturbations 2021	-16
> Impact des perturbations logistiques 2021 sur les émissions de CO <sub>2</sub> scope 3	37
> Variation des prélèvements d'eau	-2
> Variation des Composés Organiques Volatils	-2
<b>2021</b>	<b>508</b>
<b>Cible 2023 (retraitée avec un prix de la tonne de CO<sub>2</sub> à 100€)</b>	<b>467</b>

En 2020, Michelin a initié la traduction en euros de ses impacts environnementaux avec la valorisation de ses émissions de CO<sub>2</sub> scopes 1&2, scope 3 « Transport et distribution amont et aval », de ses émissions de Composés Organiques Volatils (COV) et de ses prélèvements d'eau. 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. Les leviers pour réduire ces impacts ont été clairement identifiés.





## **GROUPE**

Une réduction d'environ 330 millions € à environ 300 millions € entre 2019 et 2023 a été annoncée lors du *Capital Markets Day* du 8 avril 2021.

Michelin ayant décidé d'augmenter à 100 € le coût de la tonne de CO<sub>2</sub> pris en compte pour la valorisation de ses émissions, afin de tenir compte de la tendance fortement haussière du prix des quotas carbone sur le marché européen en fin d'année 2021, le coût total des externalités en 2019 est aujourd'hui valorisé à 506 millions €. En 2021, le coût total des externalités valorisées (508 millions €) est en très légère augmentation (0,4 %) par rapport à cette dernière référence. La désorganisation des chaînes de transport a conduit le Groupe à mettre en place ponctuellement des options de contournement logistique plus coûteuses, qui ont pénalisé les émissions de CO<sub>2</sub> de l'année. Néanmoins, les progrès intrinsèques réalisés pour réduire chacune des externalités positionnent le Groupe sur la bonne trajectoire pour respecter ses prévisions 2023.

### **Michelin « Tout durable »**

- **BIODIVERSITÉ :**

Engagements en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030 : en 2021, le Groupe renouvelle son engagement pour réduire les impacts de ses activités, tout au long de sa chaîne de valeur, en se fixant de nouveaux objectifs en faveur de la biodiversité à horizon 2030 à travers l'initiative Act4nature international. Ceux-ci s'intègrent dans son approche « Tout durable » et portent sur 3 domaines : la recherche et le développement (notamment en incluant la biodiversité dans les analyses de cycles de vie), les matières premières et les sites de production.

- **CAOUTCHOUC NATUREL :**

Au-delà des projets phares menés en faveur d'un caoutchouc naturel durable, comme le programme Or Vert Bahia au Brésil, Michelin poursuit son engagement à travers de nouveaux projets :

- Soutien apporté aux producteurs indonésiens de caoutchouc naturel : Michelin et Porsche élargissent leur partenariat au caoutchouc naturel durable à travers un programme de formation destiné aux petits producteurs indonésiens, leur permettant d'adopter de bonnes pratiques sociales et environnementales. D'une durée de quatre ans, ce programme vise à améliorer les conditions de vie des petits exploitants et de leurs familles.

Il s'agit du premier projet sur le caoutchouc naturel prenant en compte les résultats de la cartographie des risques ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) réalisée avec l'application RubberWayTM, qui réunit l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : les petits exploitants et leurs partenaires, un transformateur de caoutchouc naturel, un fabricant de pneus et un constructeur automobile, avec l'aide d'une organisation non gouvernementale locale.

## GROUPE

- Développement de l'agroforesterie en Thaïlande en complément de l'activité hévéicole : Michelin finance un projet de la plateforme mondiale pour du caoutchouc naturel durable GPSNR<sup>(5)</sup> en Thaïlande, afin de soutenir la diversification des revenus des petits producteurs de caoutchouc grâce à l'agroforesterie, bénéfique pour l'environnement. Ce projet, d'une durée de trois ans, vise à générer des revenus supplémentaires pour les petits exploitants, réduire l'utilisation d'intrants agrochimiques, augmenter la séquestration du carbone et améliorer la biodiversité.
- Développement du caoutchouc naturel dans l'État d'Amazonas au Brésil : ce projet, soutenu par le WWF Brésil et la Fondation d'Entreprise Michelin, vise à développer la récolte de caoutchouc naturel dans l'État d'Amazonas au Brésil, à préserver la forêt et à favoriser le développement des communautés amazoniennes. Au cours des trois prochaines années, ce projet prévoit de créer un impact économique positif pour 3 800 familles, grâce à la gestion de 6,8 millions d'hectares dans 14 unités de conservation de l'État d'Amazonas. La production de 700 tonnes de caoutchouc permettra de dynamiser l'économie locale tout en respectant les normes sociales et environnementales définies.
- Développement du caoutchouc naturel et soutien apporté aux producteurs en Afrique : à travers SIPH, premier producteur en Afrique, avec 9 usines de transformation et plus de 60 000 hectares de plantations en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigeria et au Liberia. Membre fondateur de la plateforme pour un caoutchouc naturel durable (GPSNR), SIPH accompagne le développement des plantations villageoises et forme près de 90 000 exploitants chaque année aux bonnes pratiques agricoles, à la santé, à la sécurité au travail et aux problématiques environnementales. L'entreprise est une référence pour ses actions dans le domaine social avec la scolarisation de plus de 12 000 élèves dans ses 47 écoles et la création de 37 centres de santé.

### NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES :

Afin d'évaluer le plus objectivement possible sa performance ESG (Environnementale, Sociétale et de Gouvernance), le groupe Michelin suit les évaluations attribuées par les principales agences de notation extra-financière reconnues sur le plan international.

En 2021, les appréciations des agences de notation extra-financière témoignent des progrès réalisés par le Groupe.

- **VIGEO EIRIS** : Michelin obtient à nouveau la note maximale A1+ à l'ESG Rating de Vigeo Eiris (Moody's), et améliore son score global de 5 points (73/100). Le Groupe occupe ainsi la première place du classement des entreprises du secteur Automobile (sur 39 entreprises évaluées). Pour Vigeo Eiris, Michelin « démontre une volonté et une capacité avancée à intégrer les facteurs ESG au sein de sa stratégie, de ses opérations et de sa gestion des risques ». Le Groupe obtient en outre le score de 100/100 pour le volet « *Environmental strategy* » de l'évaluation.

- **MSCI** : Michelin améliore son score atteignant ainsi la note maximum AAA. Michelin est reconnu comme étant le meilleur dans le secteur Automobile pour son approche solide de gestion de la qualité de ses produits et de ses performances environnementales.

---

<sup>5</sup> Global Platform Sustainable Natural Rubber.



## GROUPE

- **SUSTAINALYTICS (ESG RISK RATING)** : Michelin améliore son score net en passant de 15.2 à 13.1 et passe de la onzième à la sixième place dans le secteur industriel Automobile.
- **ISS ESG** : Michelin maintient son score B- et sa distinction PRIME lui permettant de conserver sa place dans le premier décile de l'ensemble des industries évaluées.
- **ECOVADIS** : Michelin maintient son score de 78/100, et conserve sa distinction platinum pour son engagement et son *leadership* RSE (1 % des entreprises les mieux notées).
- **CDP** : en 2021, le CDP<sup>6</sup>, organisme indépendant de notation extra-financière, a classé Michelin parmi les entreprises les plus avancées en matière de lutte contre le changement climatique et a attribué à Michelin une note de "A", ce qui correspond au niveau "*Leadership*". Ce résultat est une reconnaissance de la gouvernance du Groupe, de sa stratégie à long terme, et de ses résultats.

---

<sup>6</sup> Carbon Disclosure Program

## Faits marquants 2021

**6 janvier 2021** - Michelin engage un projet de simplification et de compétitivité pour accompagner l'évolution de ses activités en France.

**9 février 2021** - Grâce au pneu CAMSO TLH 732+, Camso optimise la productivité de ses clients de l'industrie de la construction.

**10 mars 2021** - Michelin lance le nouveau pneu VTT MICHELIN Wild Enduro Racing Line, pneu qui s'est d'ores et déjà imposé au plus haut niveau de la compétition avec plusieurs titres mondiaux.

**19 mars 2021** - Michelin conclut un partenariat avec sender, le *leader* digital du transport de marchandises afin d'élargir son offre de service aux flottes. Cette offre permettra au frêt routier d'optimiser sa rentabilité et réduire son empreinte carbone.

**Avril 2021** - Impliqué dans deux projets de développement avec Safra et Stellantis, et avec le projet de construction de la plus grande usine de production de piles à Saint-Fons (France), Symbio (A Faurecia Michelin Hydrogen Company) accélère la transition vers une mobilité hydrogène.

**2 avril 2021** - BMW Group renouvelle une fois de plus sa confiance au groupe Michelin avec le développement de deux pneus spécifiques aux BMW M3 et M4 : les MICHELIN Pilot Sport 4S et MICHELIN Pilot Sport Cup2 Connect.

**8 avril 2021** - Lors du *Capital Markets Day*, Florent Menegaux présente la stratégie 2030 du Groupe, *Michelin In Motion*.

**15 avril 2021** - ProovStation, leader européen de l'inspection automatisée, s'allie à Michelin pour réduire le temps et les coûts de l'inspection des pneus, grâce à la technologie MICHELIN QuickScan.

**15 avril 2021** - Michelin et Altaris annoncent leur intention de s'associer pour accélérer la croissance de Solesis, filiale de Michelin, spécialisée dans les biomatériaux pour le secteur médical.

**23 avril 2021** - Avec la conception du pneu MICHELIN Scorcher Adventure, conçu sur-mesure pour la Harley-Davidson Pan America™ 1250, Harley-Davidson et Michelin poursuivent leur collaboration historique.

**23 avril 2021** - En validant la technologie de recyclage enzymatique des déchets plastiques en PET<sup>7</sup> mise au point par Carbios pour une utilisation dans ses pneumatiques, Michelin franchit avec Carbios une étape vers le pneu 100 % durable, ambition de Michelin d'ici 2050.

**30 avril 2021** - Après avoir lancé, en février, le pneu MICHELIN Pilot Sport EV, premier pneu de la famille Pilot Sport pour les véhicules électriques sportifs, Michelin annonce la conception du Pneu MICHELIN X Incity EV Z, première gamme spécialement conçue pour les bus électriques.

**17 mai 2021** - Camso est reconnu "Fournisseur de niveau partenaire pour 2020" dans le cadre du programme John Deere Achieving Excellence.

**19 mai 2021** - La nouvelle application du Guide MICHELIN et de Tablet Hotels décroche une première distinction, la « Webby Honoree » dans la catégorie « Apps and Software ». Cette distinction a été décernée lors des Webby Awards, qui honorent l'excellence sur Internet.

<sup>7</sup> PET (Poly Téréphtalate d'Éthylène) Le PET est un plastique actuellement pétrosourcé, les monomères utilisés, l'éthylène glycol et l'acide téréphtalique, sont issus de la transformation du pétrole. Le PET est la matière première de l'une des principales fibres textiles utilisées dans les renforts des pneumatiques.



## GROUPE

**21 mai 2021** - L'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin s'est tenue à huis-clos dans le respect des règles sanitaires. Lors de l'évènement, plusieurs hommages ont été rendus à Monsieur Michel Rollier, quittant ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance. Barbara Dalibard, qui lui succède, a été élue par le Conseil de Surveillance se tenant le même jour.

**27 mai 2021** - Le nouveau pneu MICHELIN Trailxbib, conçu en partenariat avec des agriculteurs de nombreux pays, augmente le rendement agronomique grâce à la technologie innovante « MICHELIN Ultraflex ».

**28 mai 2021** - AddUp, joint-venture créée par Michelin et Fives en 2016, fait progresser l'impression 3D Métal avec la mise au point d'une nouvelle génération de machines aux spécificités prometteuses pour l'industrie.

**1<sup>er</sup> juin 2021** - Le partage de la gouvernance de Movin'On constitue une étape majeure du développement de Movin'On, avec pour objectif de fixer les orientations stratégiques de Movin'On et d'agir concrètement pour accélérer la transition de la mobilité.

**1<sup>er</sup> juin 2021** - Lors de Movin'On 2021, Michelin présente deux innovations : le projet « WISAMO », l'aile gonflable, rétractable et automatisée contribuant à la décarbonation du transport maritime, ainsi que le pneumatique de compétition intégrant 46 % de matériaux durables, qui effectuera ses premiers tours de piste, quelques semaines plus tard, aux 24 Heures du Mans. Ces deux innovations constituent deux nouvelles preuves tangibles et concrètes de la volonté du Groupe de rendre la mobilité toujours plus durable.

**17 juin 2021** - KRISTAL.aero et Michelin lancent KRISTAL.air, une application mobile au service de l'aviation légère répondant aux ambitions de Michelin Aviation en termes de mobilité connectée, de sécurité et de plus grande proximité avec ses clients. Elle s'inscrit également dans l'approche « Tout durable » du Groupe.

**23 juin 2021** - Michelin conçoit MICHELIN X AGVEV, le premier pneu spécifiquement conçu pour les véhicules à guidage automatique (Automatic Guided Vehicles, AGV) dans les installations portuaires. Il contribue à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et à l'augmentation de la durée de vie de la batterie des véhicules électriques, grâce à sa très faible résistance au roulement.

**30 juin 2021** - 4 mois après avoir lancé ses nouveaux pneus MICHELIN X® Multi™ Energy™, Michelin enrichit sa gamme d'un nouveau pneu poids lourd MICHELIN X® Multi Grip™, pour les conditions hivernales sévères ainsi que sur routes mouillées. Le point commun de ces nouveaux pneumatiques : contribuer à un transport plus durable, en réduisant notamment les émissions de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru.

**30 juin 2021** - Michelin lance « WATEA by Michelin » pour accompagner la transition de ses clients professionnels vers la mobilité « zéro émission » par le biais d'un abonnement mensuel tout inclus et plus de 80 services proposés.

**2 septembre 2021** - Michelin lance le pneu MICHELIN CrossClimate 2, la nouvelle génération de pneumatiques MICHELIN 4 Saisons. À travers ce lancement, Michelin illustre sa volonté d'investir et d'innover dans le développement de pneumatiques premium à très forte valeur technologique.

**15 septembre 2021** - Michelin et Dorna poursuivent leur partenariat en MotoGP™. Michelin restera fournisseur officiel et exclusif de pneumatiques de la catégorie reine des Grands Prix Motos, de 2024 à 2026.

**24 septembre 2021** - Engie accompagne Michelin dans la décarbonation de son site historique de Cataroux à Clermont-Ferrand. Objectif du Groupe : baisser ses consommations d'énergie, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre.



## GROUPE

**1<sup>er</sup> octobre 2021** - Pour la cinquième édition des « Supplier Awards », Michelin a distingué neuf de ses meilleurs fournisseurs sur la base de 5 critères : développement durable, innovation, qualité, gestion des risques et soutien apporté pendant la crise. Michelin considère l'efficacité et la qualité de ses relations avec ses fournisseurs comme essentielles à la performance durable du Groupe.

**1<sup>er</sup> octobre 2021** - Fenner™ Precision Polymers fait l'acquisition du fabricant de bandes transporteuses métalliques, Lumsden Corporation. Cette acquisition renforce la position de Fenner™ Precision Polymers en tant que fournisseur de premier plan de produits de courroies hautement spécialisées.

**13 octobre 2021** - ResiCare, filiale de Michelin spécialisée dans le développement et la production de colles haute performance, plus respectueuses des personnes et de la planète, trouve un premier débouché commercial « au-delà du pneu ». ResiCare illustre la volonté du groupe Michelin de se diriger vers de nouveaux territoires de croissance.

**17 novembre 2021** - À l'occasion de SOLUTRANS, Michelin lance MICHELIN Connected Fleet, sa nouvelle marque ombrelle destinée aux flottes. MICHELIN Connected Fleet réunit, désormais, sous une même bannière, l'ensemble des services et solutions de gestion de flottes du groupe Michelin.

**19 novembre 2021** - Michelin acquiert AirCaptif, spécialiste des structures gonflables ultralégères. Une nouvelle illustration du développement de Michelin, au-delà du pneumatique, dans les matériaux de haute technologie.

**25 novembre 2021** - A l'occasion de son premier *Media Day*, au centre de Recherche et Développement mondial du Groupe à Clermont-Ferrand, Michelin a présenté les défis du pneu 100 % durable. D'ici 2030, Michelin intégrera en moyenne 40 % de matériaux durables dans ses pneumatiques. En 2050, ce taux atteindra 100 %.

**30 décembre 2021** - Michelin acquiert 100 % de la société Allo pneus SAS, le leader français de la vente et du montage de pneumatiques pour les particuliers sur Internet. Avec cette acquisition, Michelin renforce sa présence dans le e-commerce en France.

La liste complète des Faits marquants de 2021 est disponible sur le site Internet du Groupe :  
<https://www.michelin.com/>

## GROUPE

### PRÉSENTATION ET CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE

Les résultats au 31 décembre 2021 seront commentés aux analystes et investisseurs lors d'une présentation en anglais, simultanément traduite en français ce jour (lundi 14 février 2022) à 18h30, heure de Paris.

### WEBCAST

La présentation sera diffusée en direct sur le site internet : [www.michelin.com/finance](http://www.michelin.com/finance).

### CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE

Veillez composer à partir de 18h20 l'un des numéros suivants :

- |                             |                                   |                      |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| • Depuis la France          | 01 70 71 01 59 (en français)      | Code PIN : 60407000# |
| • Depuis la France          | +33 (1) 72 72 74 03 (en anglais)  | Code PIN : 62446094# |
| • Depuis le Royaume-Uni     | +44 (0) 207 194 3759 (en anglais) | Code PIN : 62446094# |
| • Depuis l'Amérique du Nord | (+1) 646 722 4916 (en anglais)    | Code PIN : 62446094# |
| • Depuis le reste du monde  | +44 (0) 207 194 3759 (en anglais) | Code PIN : 62446094# |

La présentation de l'information financière au 31 décembre 2021 (communiqué de presse, présentation, rapport financier) peut être consultée sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com), ainsi que des informations pratiques relatives à cette conférence.

### CALENDRIER

- **Information trimestrielle au 31 mars 2022** : mardi 26 avril 2022 après Bourse.
- **Assemblée générale mixte** : vendredi 13 mai 2022
- **Date de détachement du coupon** : mardi 17 mai 2022
- **Mise en paiement du dividende** : jeudi 19 mai 2022
- **Résultats premier semestre 2022** : mardi 26 juillet 2022 après Bourse.
- **Information trimestrielle au 30 septembre 2022** : mardi 25 octobre 2022 après Bourse.
- **Point d'étape « Michelin in Motion » (événement digital)** : mardi 29 novembre 2022

Relations Investisseurs	Relations Presse
Édouard de Peuffelhoux +33 (0) 6 89 71 93 73 <a href="mailto:edouard.de-peuffelhoux@michelin.com">edouard.de-peuffelhoux@michelin.com</a>	+33 (0) 1 45 66 22 22 <a href="mailto:groupe-michelin.service.de.presse@michelin.com">groupe-michelin.service.de.presse@michelin.com</a>
Guillaume Jullienne +33 (0) 7 86 09 68 01 <a href="mailto:guillaume.jullienne@michelin.com">guillaume.jullienne@michelin.com</a>	<b>Actionnaires individuels</b>
Pierre Hassaïri +33 (0) 6 84 32 90 81 <a href="mailto:pierre.hassairi@michelin.com">pierre.hassairi@michelin.com</a>	Isabelle Maizaud-Aucouturier +33 (0) 4 73 32 23 05 <a href="mailto:isabelle.maizaud-aucouturier@michelin.com">isabelle.maizaud-aucouturier@michelin.com</a>
Flavien Huet +33 (0) 7 77 85 04 82 <a href="mailto:flavien.huet@michelin.com">flavien.huet@michelin.com</a>	Clémence Rodriguez +33 (0) 4 73 32 15 11 <a href="mailto:clemence.daturi-rodriquez@michelin.com">clemence.daturi-rodriquez@michelin.com</a>

### AVERTISSEMENT

*Ce communiqué de presse 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 [www.michelin.com](http://www.michelin.com).*

*Ce communiqué 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.*