



2022

RÉSULTATS ANNUELS

13 février 2023



MICHELIN

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

Avec des ventes 2022 en hausse de 20,2 %, Michelin réalise son engagement de résultat opérationnel des secteurs qui atteint 3,4 milliards €

Dans un contexte de turbulences sur les marchés et d'inflation élevée, les ventes de Michelin augmentent à 28,6 milliards € et le résultat opérationnel des secteurs s'élève à 3,4 milliards €. Le *Cash Flow* libre a été affecté ponctuellement par l'inflation et le calendrier des transactions en fin d'année.

Sur la période 2019-2022, le Groupe a démontré la résilience de son modèle d'affaires.

- Portées par une politique de prix rigoureuse et la croissance rapide des activités Hors-Pneu, les ventes ont augmenté de 20,2 % à 28,6 milliards €
 - Marchés Pneu en 2022 en légère hausse, tirés par la Première monte (sur une base de comparaison faible) et la demande soutenue des segments Poids lourd et Mines
 - Volume des ventes Pneu en recul, notamment en raison du conflit en Ukraine et de la crise sanitaire en Chine, reflétant également la priorité du Groupe donnée à la protection des marges
 - Effet Prix-mix positif de 13,7 % traduisant la volonté du Groupe de compenser tous les facteurs d'inflation
 - Ventes Hors-Pneu en hausse de 22 % à taux de change constants, confirmant leur forte dynamique
 - Effet de change positif de 6,2 % principalement lié au dollar américain
- Le résultat opérationnel des secteurs atteint 3,4 milliards €, soit 11,9 % des ventes, grâce à une gestion volontariste des prix
 - Pilotage des prix pour préserver la marge unitaire, compensant une hausse record des coûts de 2,7 milliards €
 - Marge opérationnelle intégrant un effet dilutif de 1,2 point dû aux augmentations de prix
 - Progrès de résultat opérationnel dans chaque segment de reporting, marge des Spécialités (SR3) de 16,2 % au second semestre 2022
- Le *cash-flow* libre avant acquisitions publié est de - 104 millions €. Le *cash flow* libre structurel ⁽¹⁾ atteint 378 millions €
 - Impact ponctuel de l'inflation sur le besoin en fonds de roulement, qui a généré une baisse de ~500 millions € sur le *cash flow* libre structurel ⁽¹⁾
 - T4 2022 pénalisé de ~300 millions € par une baisse des achats et des ventes de décembre supérieures aux prévisions : montant décalé au T1 2023
- La performance globale du Groupe a progressé en ligne avec les objectifs de la stratégie *Michelin in Motion* définis pour ses trois piliers « People, Profit, Planet »
- Le résultat net de l'exercice s'élève à 2,0 milliards €. Un dividende de 1,25 € par action sera proposé à l'Assemblée générale de mai 2023
- *Guidance 2023* : résultat opérationnel des secteurs > 3.2 milliards € à taux de change constant et *cash flow* libre avant acquisitions > 1,6 milliard €.

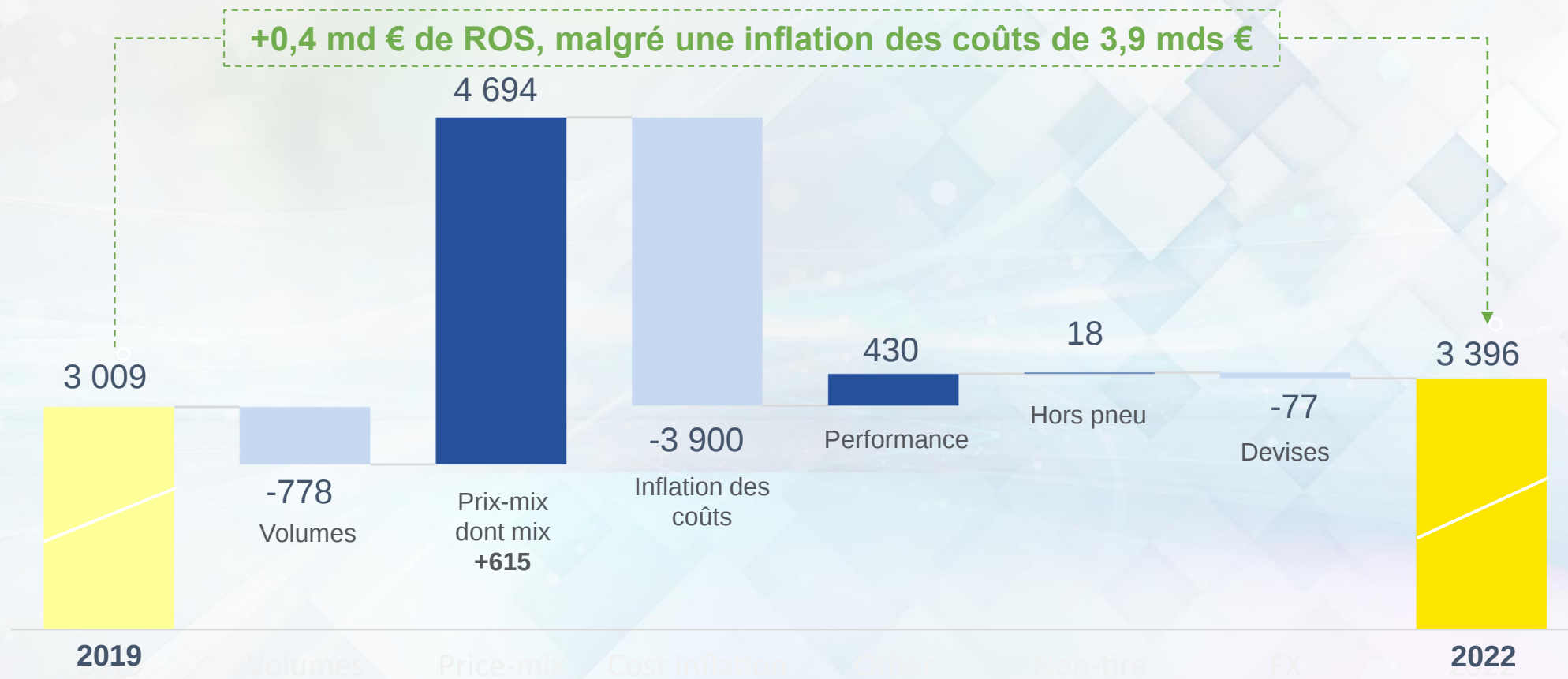


⁽¹⁾ Définition : see slide 61

Entre 2019 et 2022, la marge du Groupe a progressé dans un contexte de très forte turbulence des marchés et d'inflation sans précédent

ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS, 2019 – 2022

(en millions €)



Une performance globale robuste en 2022



PEOPLE

29,4%

des managers sont des femmes

+0,5 PT vs 2021

83%

Taux d'engagement des employés

+3 PTS vs 2021

1,07

TCIR ⁽¹⁾

-0,22 PT vs 2021



PROFIT

3 396 M€

Résultat opérationnel des secteurs

11,9% des Ventes

10,8%

ROCE ⁽²⁾

+0,5 PT vs 2021

-104 M€

Cash flow libre avant acquisitions ⁽²⁾

-1,6 MD € vs 2021



PLANET

2,3MT

CO₂ émis scopes 1 et 2

-17% vs 2021

88,8 I-MEP

Performance environnementale industrielle ⁽³⁾

Progrès de **3,8 PTS** vs 2021

30%

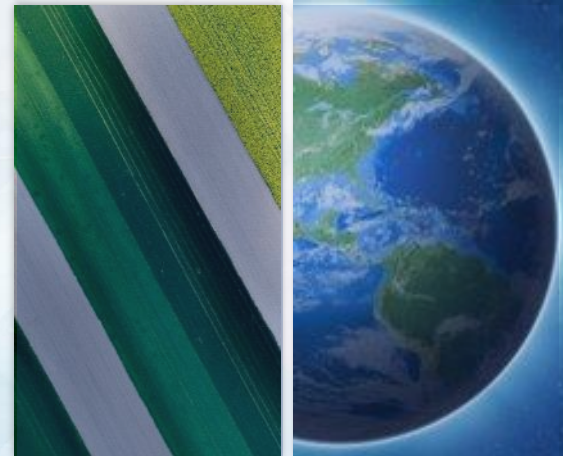
Taux de matériaux durables moyen dans les pneus

+1 PT vs 2021

(1) Total Case of Incident Rate

(2) Définition : voir diapositive 61

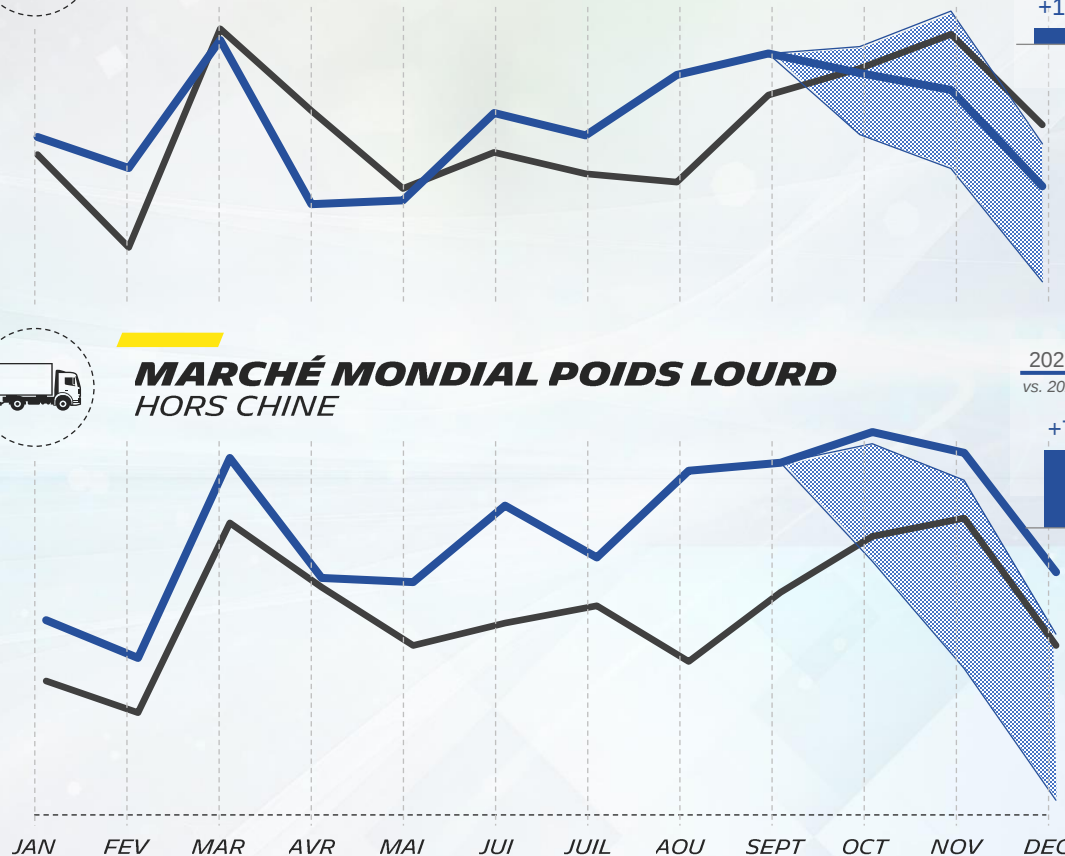
(3) L'indicateur de performance environnementale industrielle-Michelin (i-MEP) est utilisé pour suivre les impacts environnementaux des opérations de fabrication du Groupe (voir diapositive 55 et p.151 du Document de référence universel 2021).



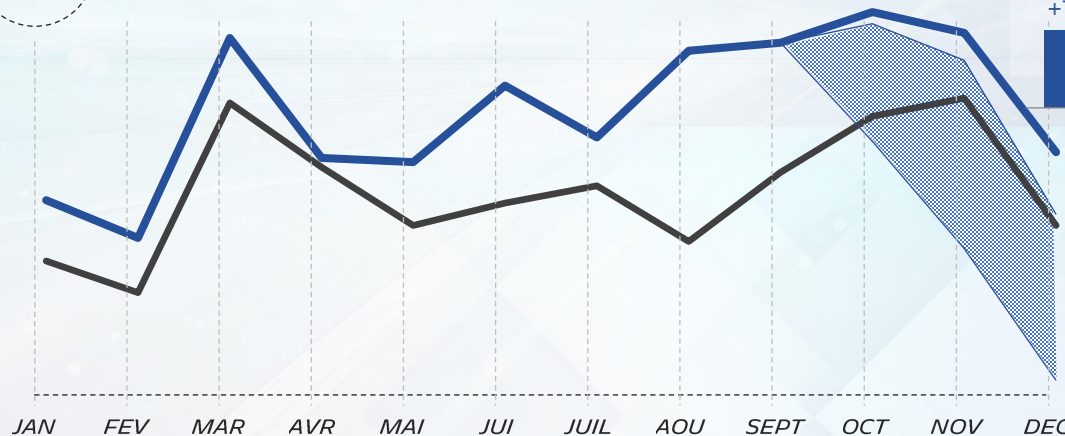
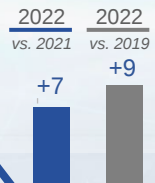
Les marchés *sell-in* en Tourisme/camionnette et Spécialités sont conformes aux attentes au 4^{ème} trimestre, le Poids lourd hors Chine fait mieux que prévu



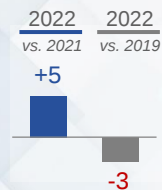
MARCHÉ MONDIAL TOURISME/ CAMIONNETTE



MARCHÉ MONDIAL POIDS LOURD HORS CHINE



SPÉCIALITÉS



Minier



Agriculture



Construction



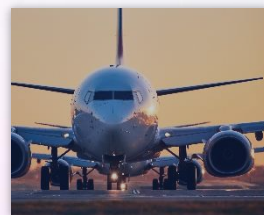
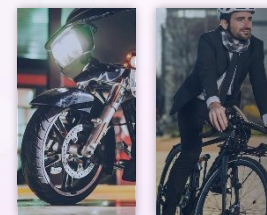
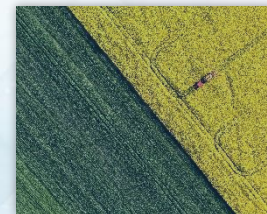
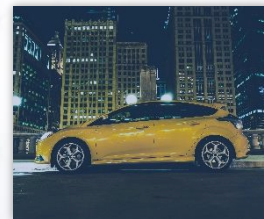
Manutention



Avion



Deux-roues

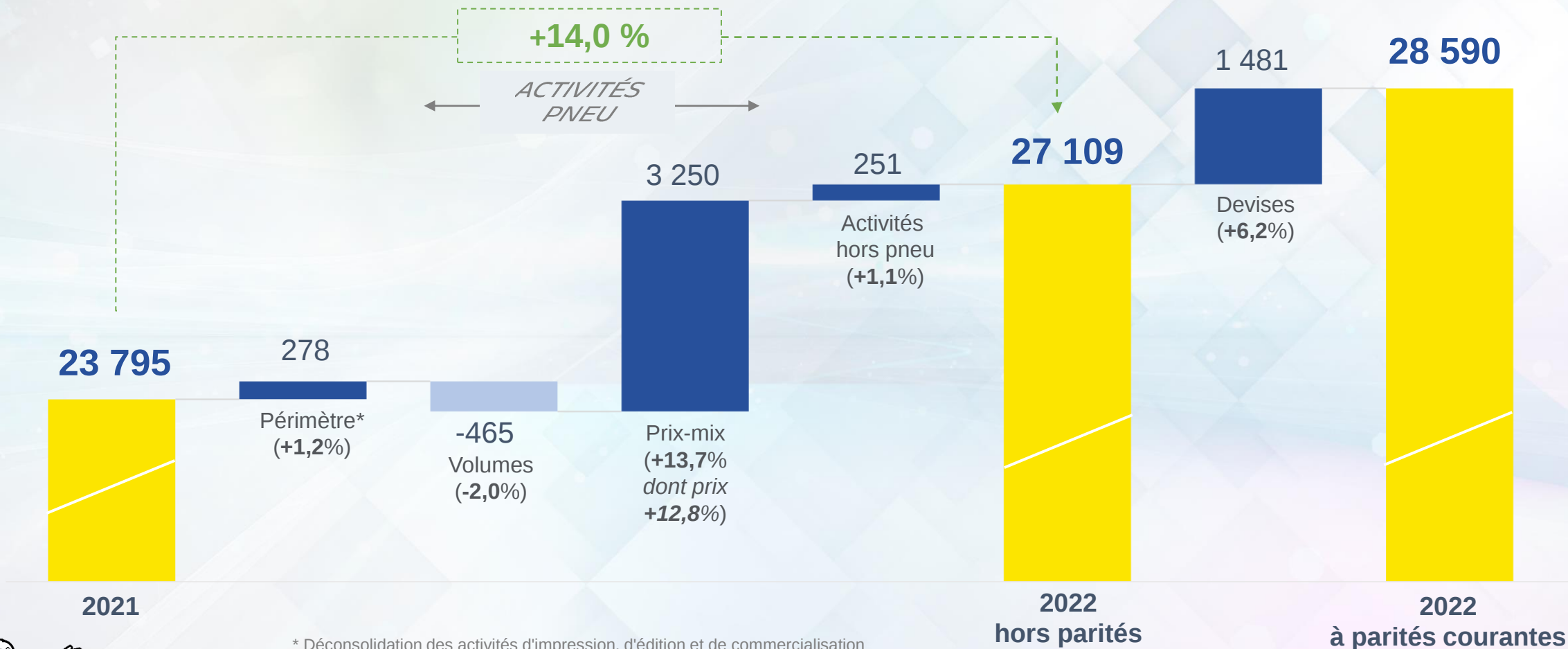


Les ventes du Groupe progressent de 20,2 % sur l'année, soutenues par une gestion rigoureuse des prix

Les ventes Hors pneu sont en hausse de 22 %, soit +251 millions d'€

VARIATION ANNUELLE DES VENTES

(en millions € et en % vs 2021)

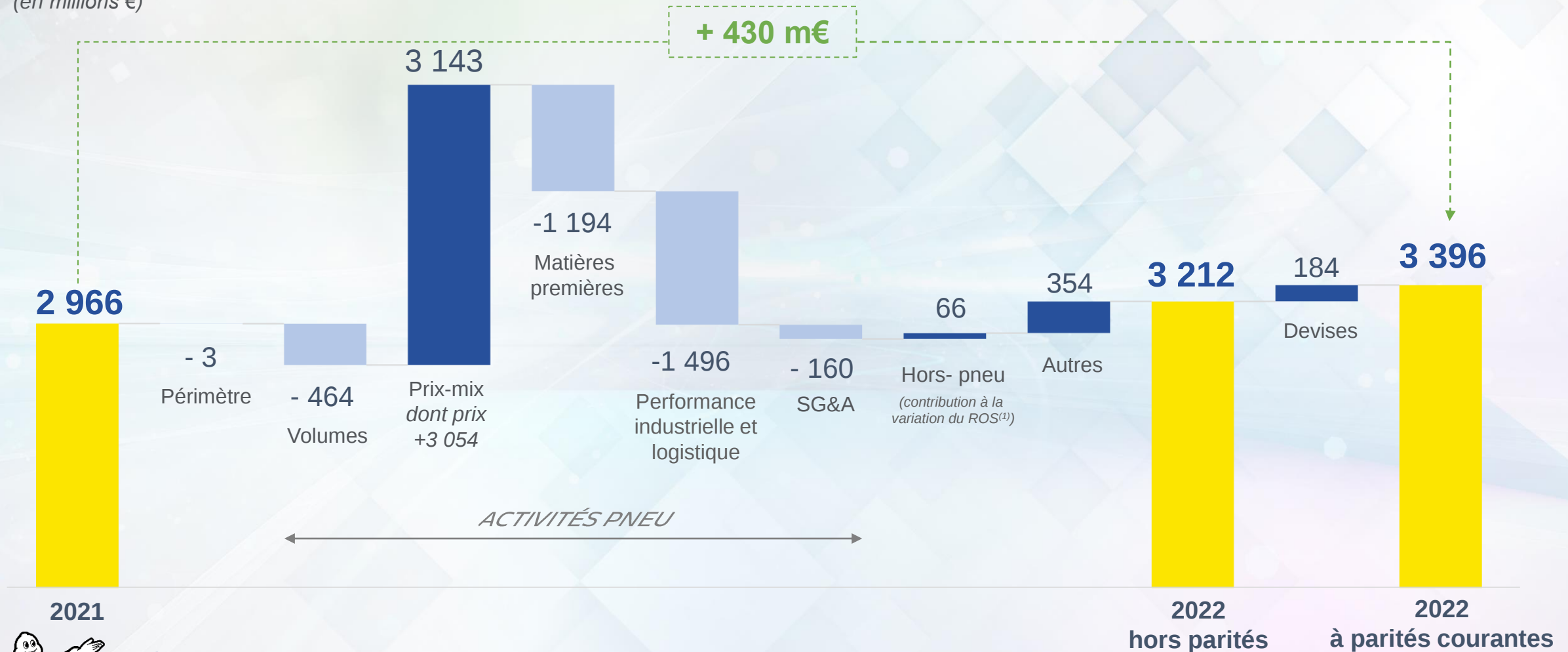


* Déconsolidation des activités d'impression, d'édition et de commercialisation associées aux Cartes & Guides de France (Editions Michelin) le 1er février 2021, et de Solesis le 28 mai 2021 ; consolidation de TechnoBalt le 1er mai 2021 et d'Allopneus.com le 30 décembre 2021..

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

Progression du résultat opérationnel des secteurs soutenue par un pilotage rigoureux des prix, compensant une inflation des coûts de 2,7 mds €

VARIATION ANNUELLE DU ROS ⁽¹⁾ (en millions €)



(1) Résultat opérationnel des secteurs

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

Croissance des ventes et du ROS⁽¹⁾ de l'ensemble des secteurs

Fort rattrapage des activités de Spécialités

VENTES ET ROS⁽¹⁾ PAR SEGMENT DE REPORTING

(en millions €)

			2022	2021	CHANGE
SR1		VENTES RÉSULTAT OPERATIONNEL* Marge opérationnelle*	14 138 1 711 12,1 %	11 998 1 643 13,7 %	+17,8 % +4,1 % -1,6 pt
SR2	 	VENTES RÉSULTAT OPERATIONNEL* Marge opérationnelle*	7 462 641 8,6 %	6 233 599 9,6 %	+19,7 % +7,0 % -1,0 pt
SR3	   	VENTES RÉSULTAT OPERATIONNEL* Marge opérationnelle*	6 990 1 044 14,9 %	5 564 724 13,0 %	+25,6 % +44,2 % +1,9 pt

* Des secteurs

La gestion rigoureuse des prix a compensé l'inflation des facteurs de coûts (matières premières, transport et énergie), mais a un effet dilutif de 1,2 point sur le taux de marge opérationnelle*:

- **SR1**: croissance des ventes et du ROS tirée par la gestion dynamique des prix et la poursuite de l'enrichissement du mix, aussi bien à l'OE qu'au RT. Les pneus de 18''+ représentent 56 % des ventes à la marque MICHELIN, en hausse de 5 points par rapport à 2021.
- **SR2**: hausse des ventes et du ROS sous l'effet d'une forte demande en Europe et en Amérique du Nord, et d'une gestion stricte des prix qui compense les facteurs d'inflation. Focalisation sur les segments de marché les plus créateurs de valeur et croissance des ventes de services aux flottes.
- **SR3**: forte croissance des ventes et du ROS alimentée par l'ajustement des prix indexés au 1^{er} juillet 2022, avec une marge opérationnelle de 16,2 % au 2^{ème} semestre. L'activité Mines a délivré les résultats attendus. Les activités Hors-la-route (agriculture, construction, ...) accentuent le ciblage des segments les plus créateurs de valeur.



(1) Résultat opérationnel des secteurs

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

EBITDA en hausse à 5,3 Mds €, soit 18,4 % des ventes.
Le *cash flow* libre est pénalisé par l'effet de l'inflation dans le besoin en fonds de roulement

CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾

(en millions €)

EBITDA des secteurs	5 262
Variation du BFR	-2 077
<i>dont stocks</i>	-1 055
<i>dont créances clients</i>	-746
Impôts et intérêts payés	-1 020
Dépenses d'investissement	-2 008
Eléments non récurrents	-234
Autres	-27
Cash flow libre hors M&A	-104
M&A	-76
Cash flow libre	-180

FAITS MARQUANTS

EBITDA

- Hausse de 562 m€ vs 2021, dont 430 m€ d'augmentation du résultat opérationnel des secteurs, malgré 132 m€ d'amortissement supplémentaire au cours de l'année

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

- Effet défavorable d'environ 1 Md€ lié à l'inflation, dont environ 0,5 Md€ dus à l'inflation des matières premières
- Stocks en volumes en-dessous de l'attendu

INVESTISSEMENTS

- À l'attendu, y compris rattrapage d'une partie des investissements qui n'ont pas pu être réalisés en 2020 & 2021

CASH FLOW LIBRE

- Cash flow libre structurel = 378 m€ ⁽²⁾** vs guidance révisée à c.700 m€
- c.300 m€ d'encaissements nets reportés du T4 2022 au T1 2023 du fait de la saisonnalité des ventes et des achats au 4^{ème} trimestre.

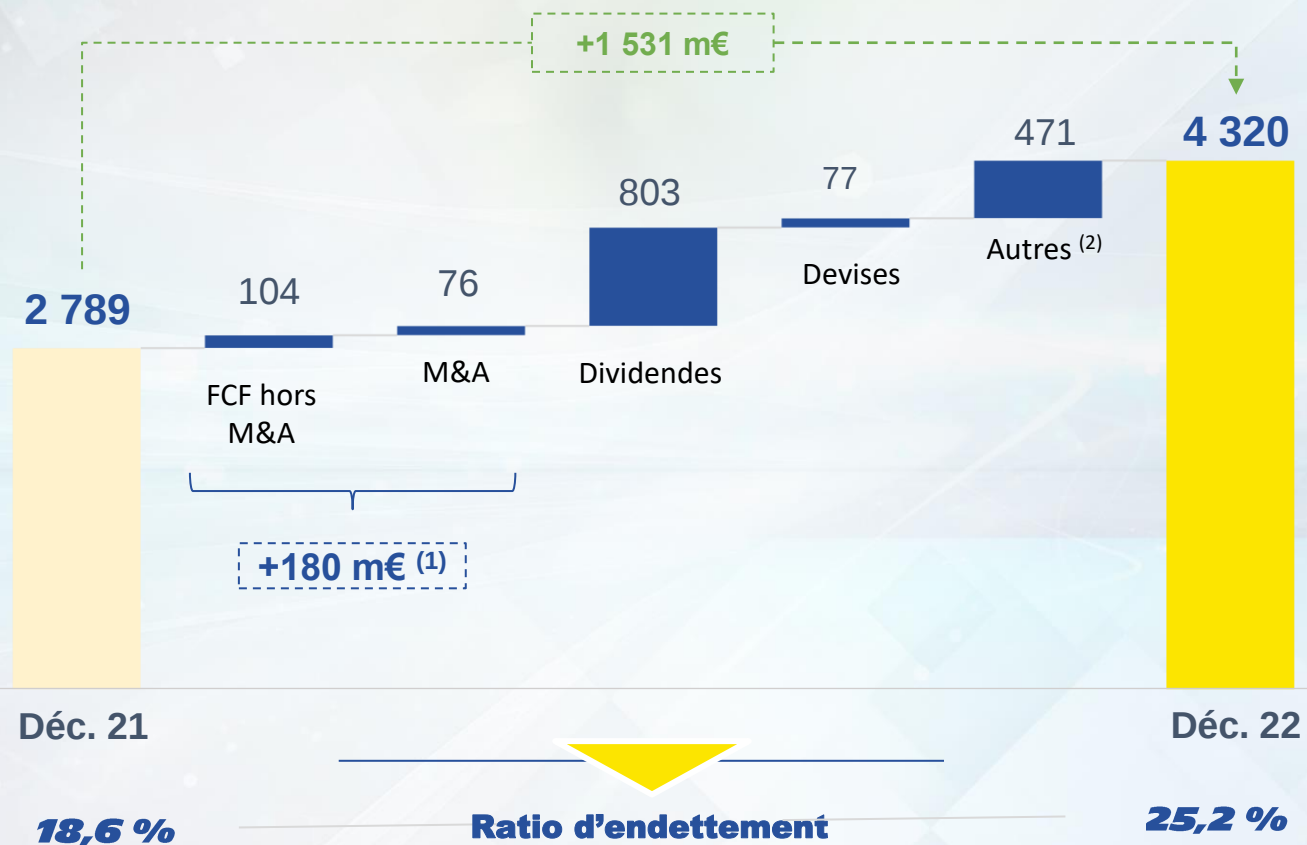


(1) Définition slide 61 (2) +482 m€ d'ajustement vs *cash flow* libre hors M&A lié à l'impact sur le BFR de la hausse du coût des matières premières sur l'année, définition slide 61

Une situation financière solide, avec un ratio d'endettement de 25,2 % à fin 2022

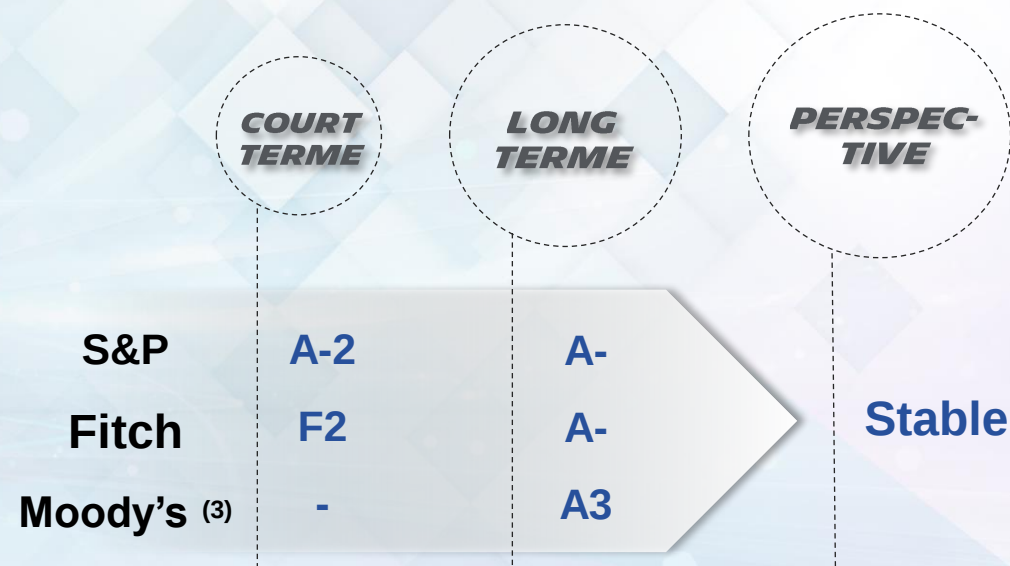
DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)



NOTATIONS FINANCIÈRES AU 31 DÉC 2022

Compagnie Générale des Établissements Michelin



(3) Moody's n'est pas sollicité depuis Juillet 2020.



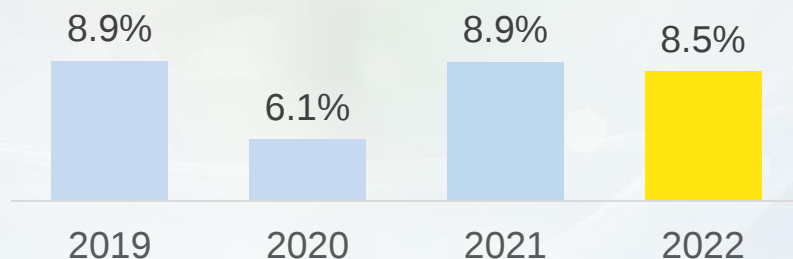
(1) Cash flow libre (définition slide 61)

(2) Y compris nouveaux contrats de location et rachats d'action

ROCE en hausse à 10,8 %. La progression de la rotation de l'actif compense l'effet dilutif de l'inflation sur le taux de marge opérationnelle après impôts

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS IMPÔTS

(en % des ventes)



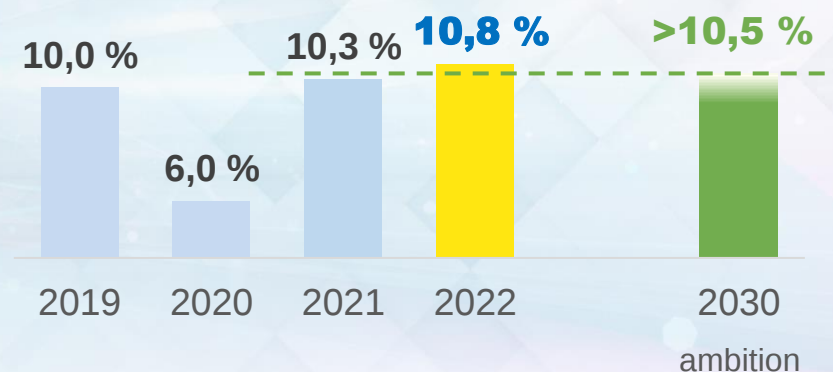
ROTATION DE L'ACTIF

(= Ventes / Capitaux employés)



RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS – ROCE

(ROCE = RO après impôts % x rotation de l'actif)



Dividende par action proposé de 1,25€, traduisant un rendement ⁽¹⁾ de 4,8%

DONNÉES PAR ACTION⁽²⁾

(en €)

	2022	2021	2020	2019	2018
DIVIDENDE	1,25	1,13	0,58	0,50	0,93
RÉSULTAT NET <i>DE BASE</i>	2,81	2,58	0,88	2,42	2,33
TAUX DE DISTRIBUTION ⁽³⁾	44%	44 %	65 %	21 %	40 %
COURS DE L'ACTION <i>DEC 31</i>	25,99	36,04	26,24	27,01	21,68
TAUX DE RENDEMENT ⁽¹⁾	4,8%	3,1 %	2,2 %	1,8 %	4,3 %

FAITS MARQUANTS

PROPOSITION DE DIVIDENDE

- Augmentation du dividende proposé de 11%
- Progression du taux de distribution de 43,5% à 44,4%

POLITIQUE DE DISTRIBUTION

- Relèvement progressif du taux de distribution vers 50% en 2030

POLITIQUE DE RACHAT D' ACTIONS

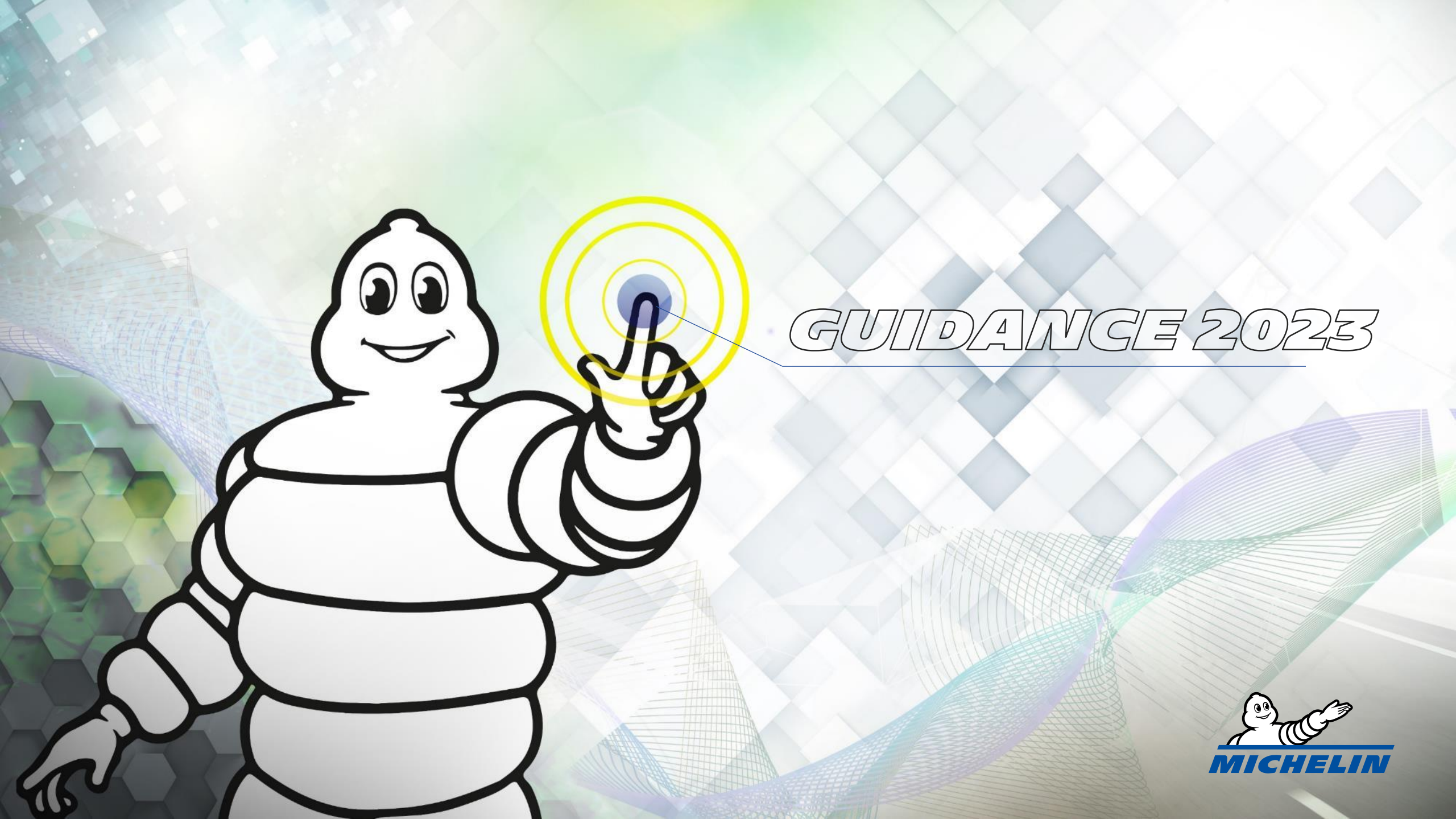
- Programmes anti-dilutifs annuels, pour compenser l'effet des plans d'actions de performance des employés
- Un programme supplémentaire pourrait être envisagé de façon opportuniste



(1) Dividende / Cours de l'action ; sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2022

(2) Les données antérieures à 2022 ont été retraitées à la suite de la division par 4 du nominal de l'action réalisée le 16 juin 2022

(3) Dividende / Résultat net



GUIDANCE 2023



Scénario de marchés 2023 : demande globalement stable par rapport à 2022

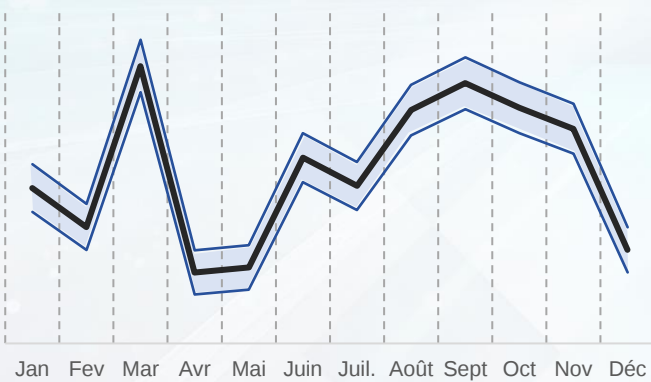


TOURISME/CAMIONNETTE

-2 %/+2 %

OE : légère croissance tirée par l'Amérique du Nord ; la Chine et l'Europe sont attendues stables

RT : légère inflexion de la demande mondiale, sans besoin de reconstitution de stocks par la distribution

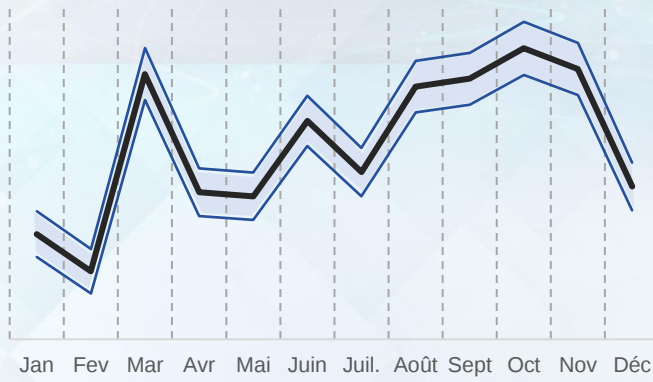


POIDS LOURD hors Chine

-2 %/+2 %

OE : la demande reste forte, sur des bases de comparaison élevées

RT : la demande mondiale se maintient à des niveaux élevés, en lien avec le besoin de transport



SPECIALITÉS

-1 %/+3 %



Pneu miniers : poursuite de la croissance



Pneu hors-la-route : légère croissance en Agriculture, compensée par un ralentissement des marchés Construction et Manutention



Pneu deux-roues : légère croissance



Pneu avions : en croissance, avec une demande qui se rapproche des niveaux pré-covid

Scénario & Guidance 2023

2023

SCÉNARIO

Volumes

[-4% ; 0%]

Inflation des coûts

matières premières, transport,
énergie, salaires

[0,6 Md € ; 1,2 Md €]

Net prix-mix vs inflation des
coûts

Légèrement positif

Dépenses d'investissement

[2,2 Mds € ; 2,4 Mds €]

GUIDANCE

Résultat opérationnel des secteurs

à parité constante vs 2022

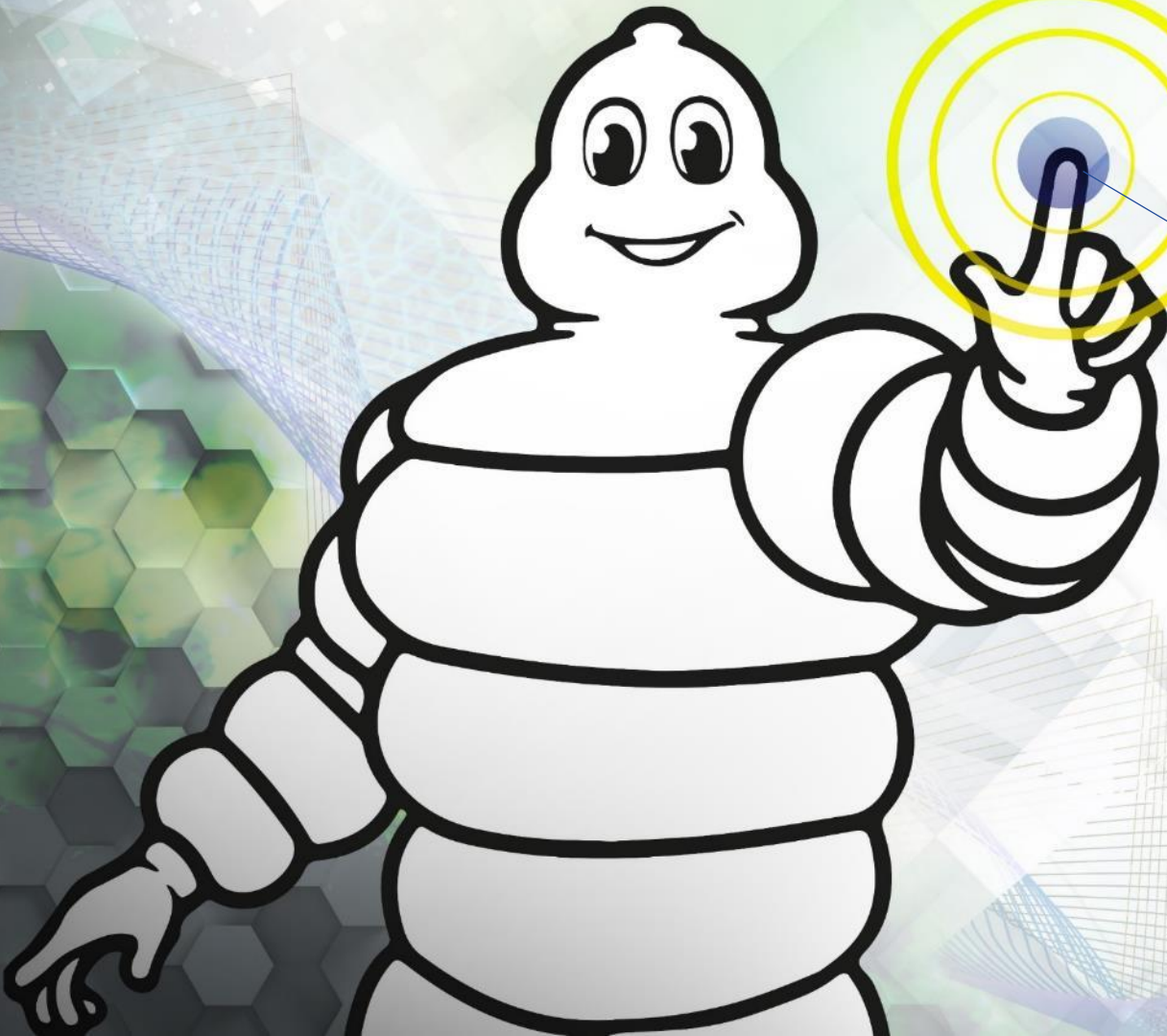
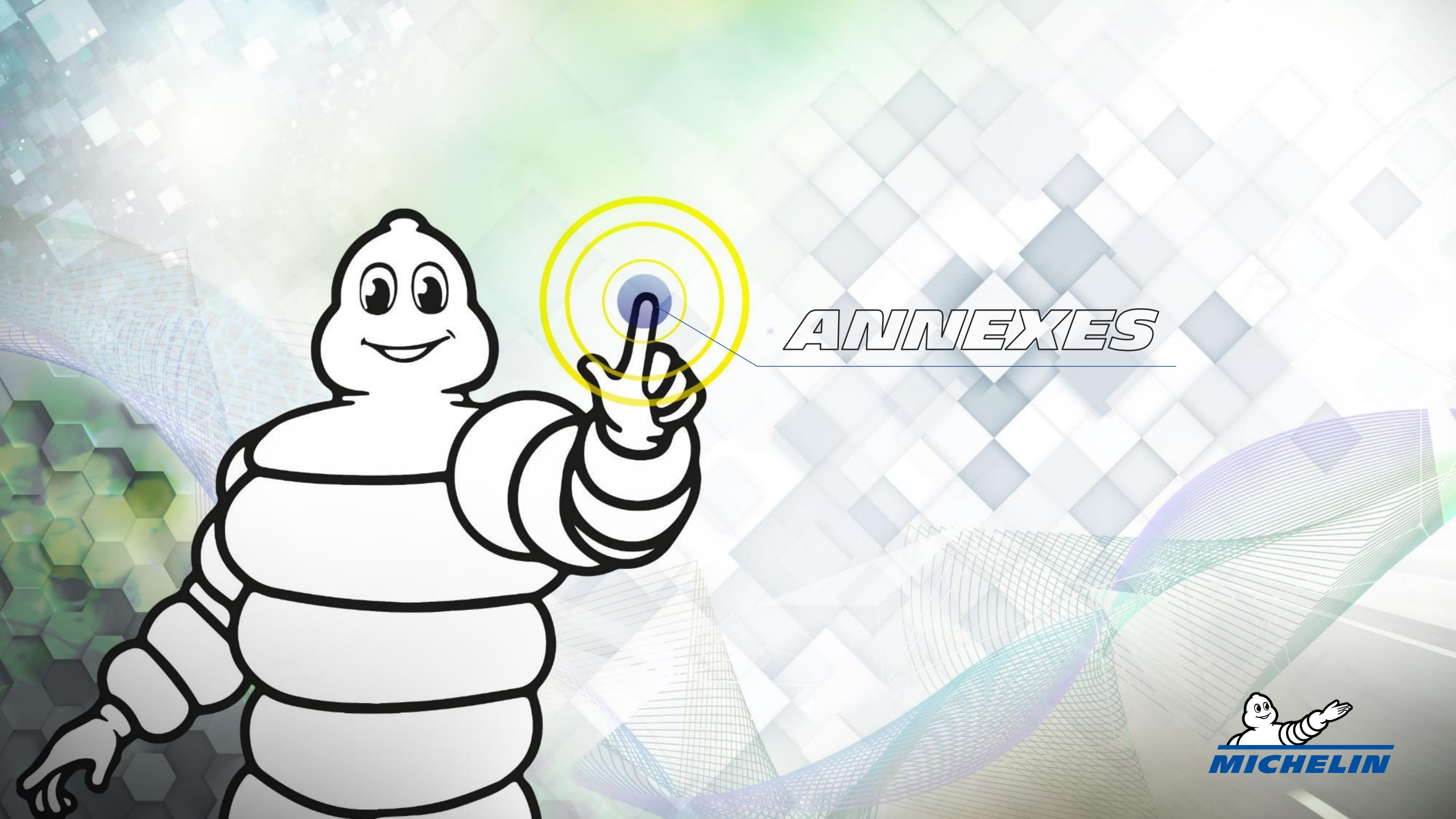
> 3,2 Mds €

Cash flow libre

hors M&A

> 1,6 Md €





ANNEXES



Calendrier Finance

Rendez-vous à venir



Ventes au 1^{er} trimestre 2023

26 AVRIL 2023 ⁽¹⁾

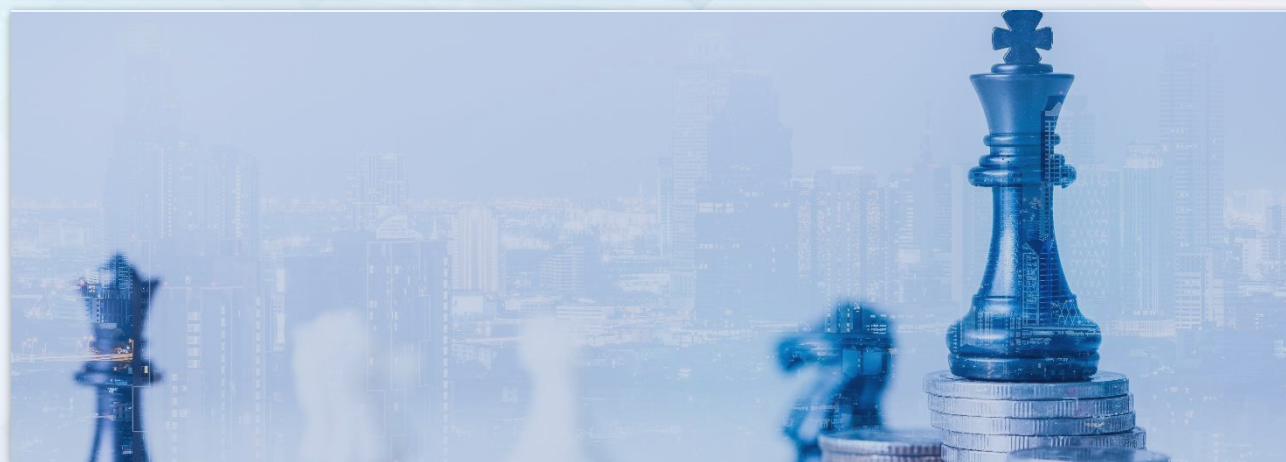


**“Michelin in Motion 2030”
Point d'étape
(Journée investisseurs)**

13 MARS 2023

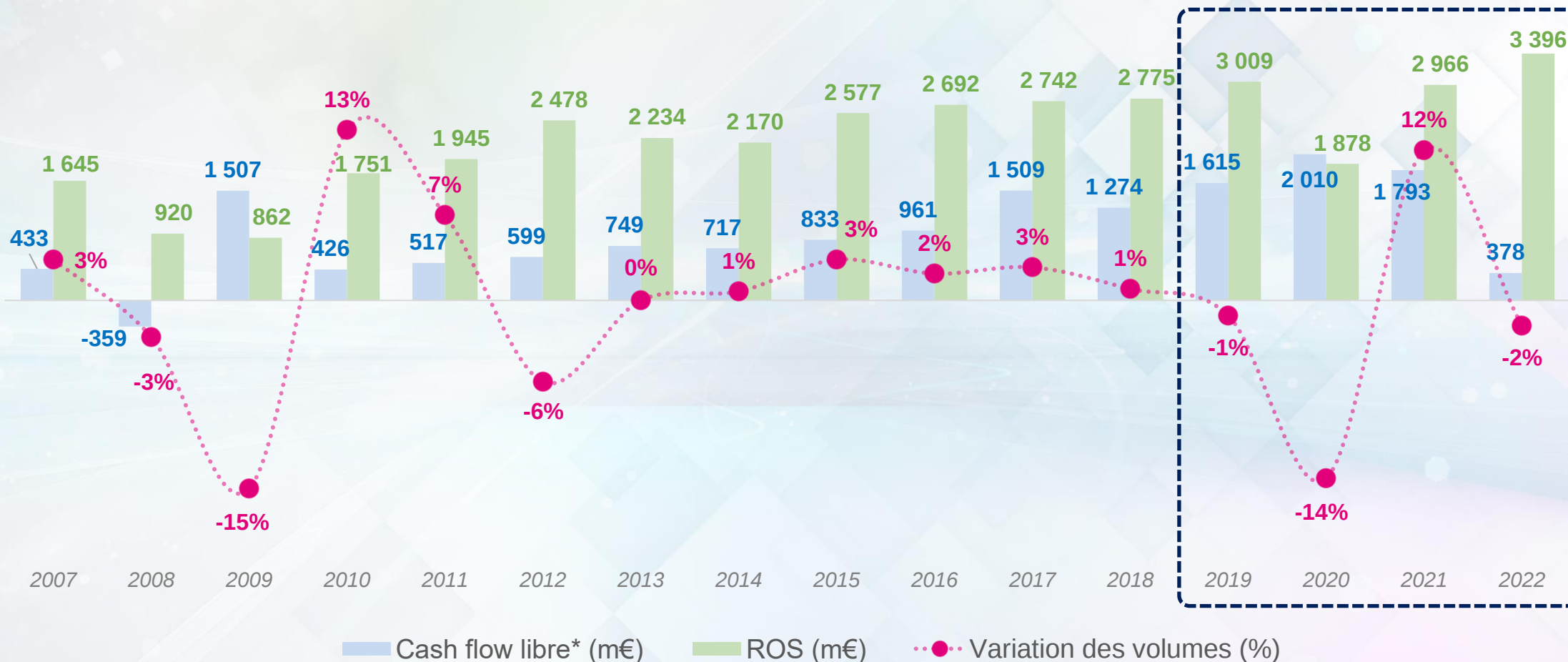


(1) Après la clôture de la bourse



La capacité du Groupe à protéger sa marge est démontrée même en temps de crise.
Le *cash flow* libre⁽¹⁾ de 2022 est pénalisé par ~1 md€ d'inflation dans le BFR⁽²⁾.

CASH FLOW LIBRE⁽¹⁾ ET ROS ⁽³⁾ VS VARIATION DES VOLUMES VENDUS

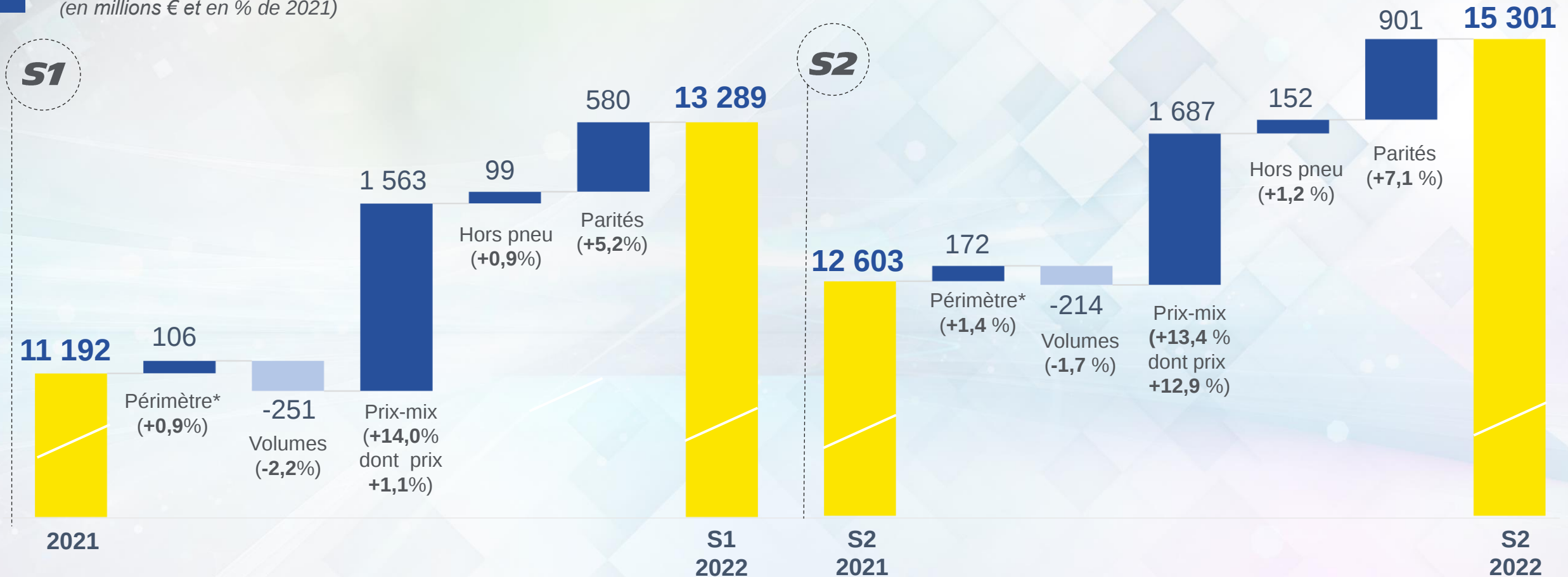


(1) Cash flow libre tel que publié de 2007 à 2010, Cash flow libre structurel à partir de 2011 (voir slide 61 pour la définition du cash flow libre structurel), (2) Besoin en fonds de roulement, (3) Résultat opérationnel des secteurs

Ventes 2022 soutenues par une gestion rigoureuse des prix et une contribution croissante des activités hors pneu

VARIATION DES VENTES PAR SEMESTRE

(en millions € et en % de 2021)

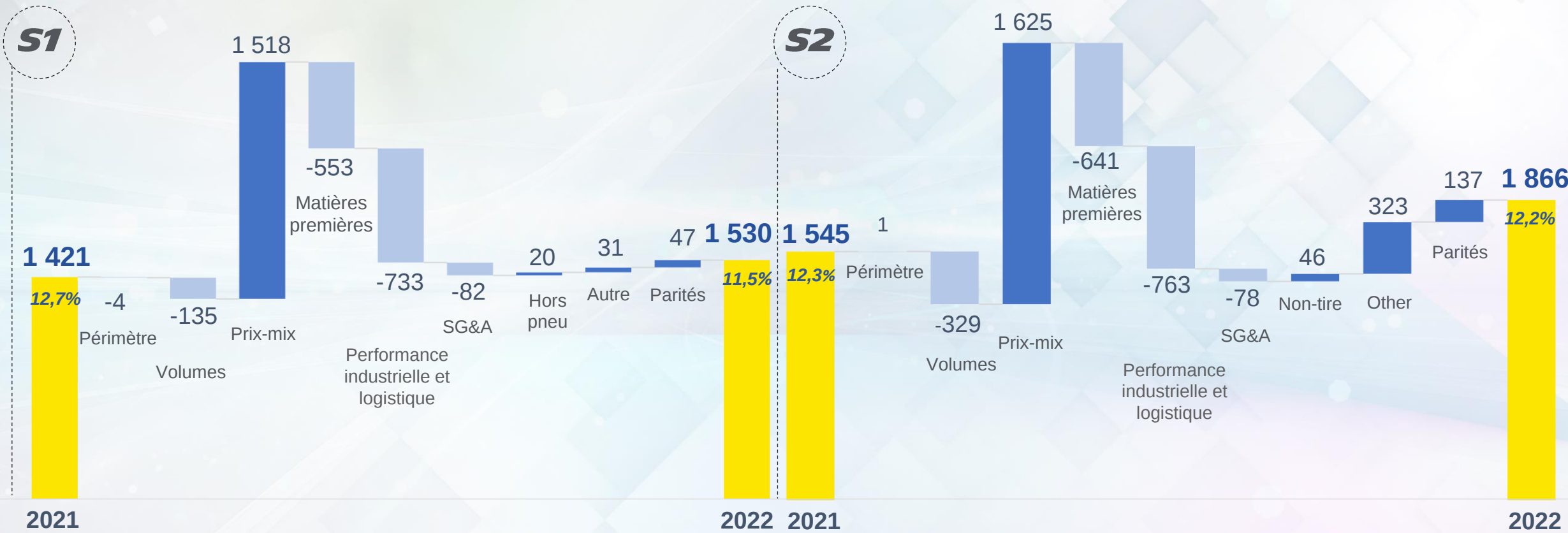


* Déconsolidation des activités d'impression, d'édition et de commercialisation associées aux Cartes & Guides de France (Editions Michelin) le 1er février 2021, et de Solesis le 28 mai 2021 ; consolidation de TechnoBalt le 1er mai 2021 et d'Allopeus.com le 30 décembre 2021..

Progression du résultat opérationnel des secteurs soutenue par un pilotage rigoureux des prix, compensant une inflation des coûts de 2,7 mds €

VARIATION ANNUELLE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS (ROS)

(en millions €)



Des activités variées et réparties entre zones géographiques, assurant la résilience du Groupe

(% des ventes 2022)

DES PRODUITS ET DES SOLUTIONS AU SERVICE DE TOUTES LES MOBILITÉS...

Transport

- **Cyclicité :** faible
- **Principaux moteurs :** PIB et PMI

26%

Première monte automobile

- **Cyclicité :** très élevée
- **Principaux moteurs :** réglementation et PIB

10%

Spécialités

18%

- **Cyclicité :** élevée
- **Principaux moteurs :** PIB, dépenses publiques, prix des matières premières, construction de logements et bâtiments

4%

... QUI S'APPUIENT SUR NOTRE SAVOIR-FAIRE DANS LES MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE...

Composites flexibles & Engineered polymers

- **Cyclicité :** faible
- **Principaux moteurs :** PIB, PMI, R&D et dépenses publiques

42%

Remplacement automobile et deux-roues

- **Cyclicité :** très faible
- **Principaux moteurs :** kilomètres parcourus, PIB, marché des voitures d'occasion

... AVEC UNE EMPREINTE GLOBALE ET ÉQUILBRÉE

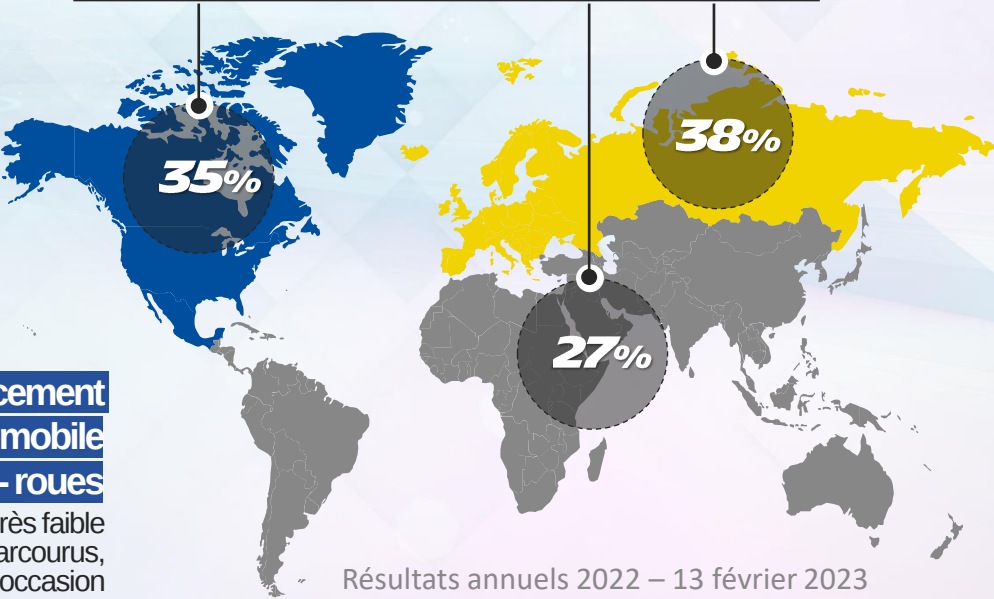


Tableau de bord stratégique : résultats 2022 en ligne avec les ambitions 2030

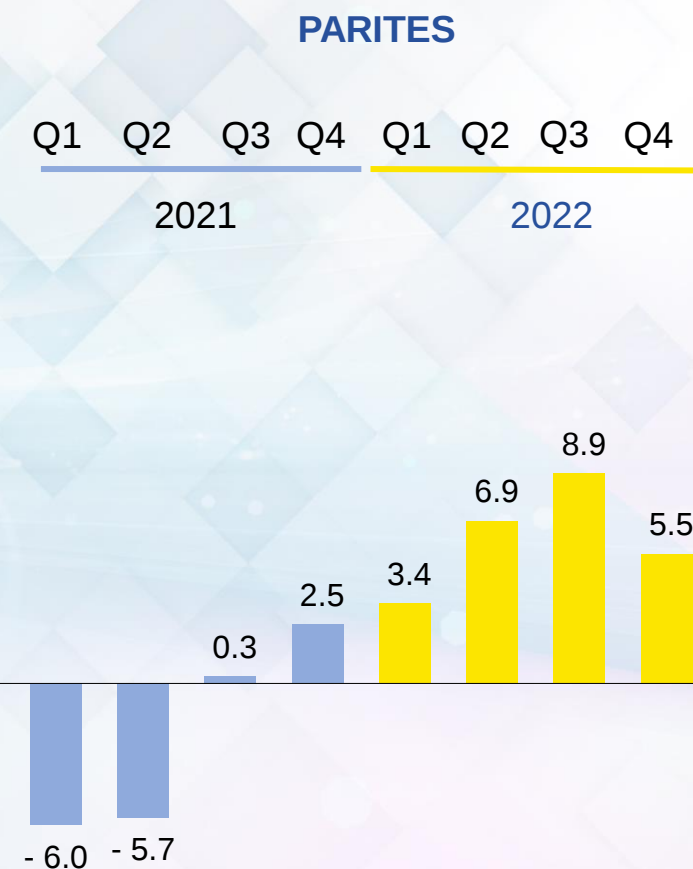
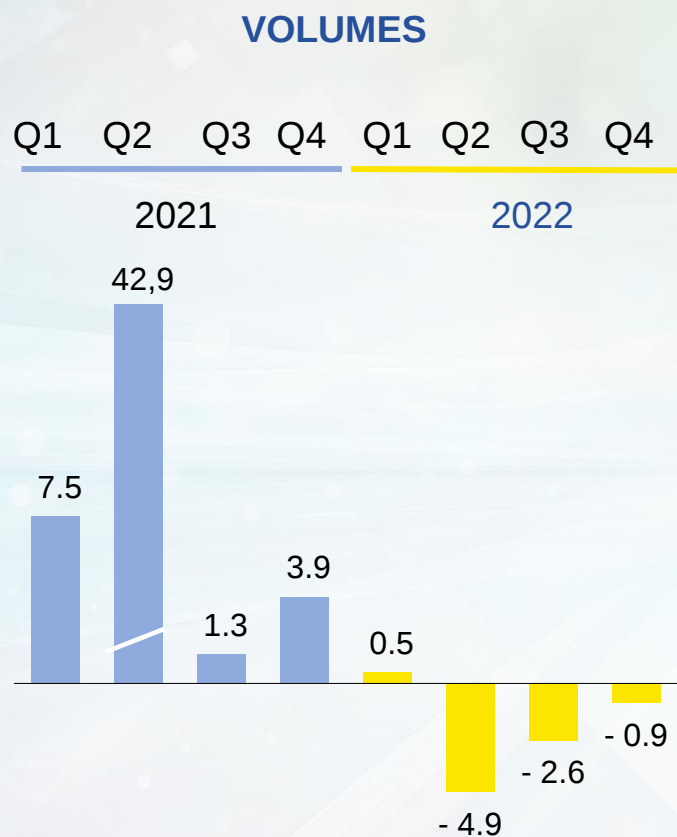
	AMBITIONS	INDICATEURS	AMBITIONS 2030	RÉSULTATS		
				2020	2021	2022
 People	Être une référence en matière d'engagement des collaborateurs	Taux d'engagement	>85 %	82 %	80 %	83 %
	Être une référence en matière de sécurité des collaborateurs	TCIR ⁽¹⁾	<0,5	1,19	1,29	1,07
	Être une référence en matière de diversité et d'inclusion des équipes	IMDI ⁽¹⁾	80 points sur 100	60	65	70
	Être une référence en matière de création de valeur pour les clients	NPS ⁽¹⁾ partenaires	+10 pts vs 2020	40,5	38,9	41,6
 Profit	Croître de manière soutenue	Ventes totales (en Mds €)	+5 % croissance moyenne 2023-2030	20,5	23,8	28,6
	Créer de la valeur financière chaque année	ROCE ⁽¹⁾	>10,5 %	6,0 %	10,3 %	10,8 %
	Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Score de vitalité de la marque	+5 pts par rapport à 2021	58	68	65
	Maintenir un rythme d'innovation exemplaire en matière de produits et services	Index de vitalité des offres	>30 %	33 %	31 %	31 %
 Planet	Atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 (industrie et énergie)	Émissions de CO ₂ Scopes 1 et 2	-50 % par rapport à 2010	-36 % 2463 Kt	-29 % 2764 Kt	-41 % 2304 Kt
	Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (Scope 3)	+10 % par rapport à 2020	-	+0,5 %	+1,8 %
	Être exemplaire en matière de réduction de l'empreinte environnementale des sites industriels	i-MEP ⁽¹⁾	-1/3 par rapport à 2019	-	-7,4 %	-11,2 %
	Atteindre la circularité complète des produits d'ici 2050	Taux de matériaux durables	40 %	28 %	29 %	30 %

Chiffres clés publiés 2022, 2021, 2020 et 2019

	2022	2021	2020	2019
<i>(en millions €)</i>				
Ventes	28 590	23 795	20 469	24 135
EBITDA des secteurs	5 262	4 700	3 631	4 763
Marge EBITDA des secteurs	18,4 %	19,8 %	17,7 %	19,7 %
Résultat opérationnel des secteurs	3 396	2 966	1 878	3 009
Marge opérationnelle des secteurs	11,9 %	12,5 %	9,2 %	12,5 %
Autres produits et charges opérationnels	(375)	(189)	(475)	(318)
Résultat net	2 009	1 845	625	1 730
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	2,81	2,58	0,88	2,42
Flux de trésorerie sur investissements nets	2 008	1 441	1 323	1 715
Cash flow libre*	(180)	1 357	2 004	1 142
Endettement net / fonds propres	25,2 %	18,6 %	28,0 %	39,2 %

Pilotage dynamique des prix tout au long de l'année, dans un contexte de forte hausse des coûts

VARIATION TRIMESTRIELLE (en %)



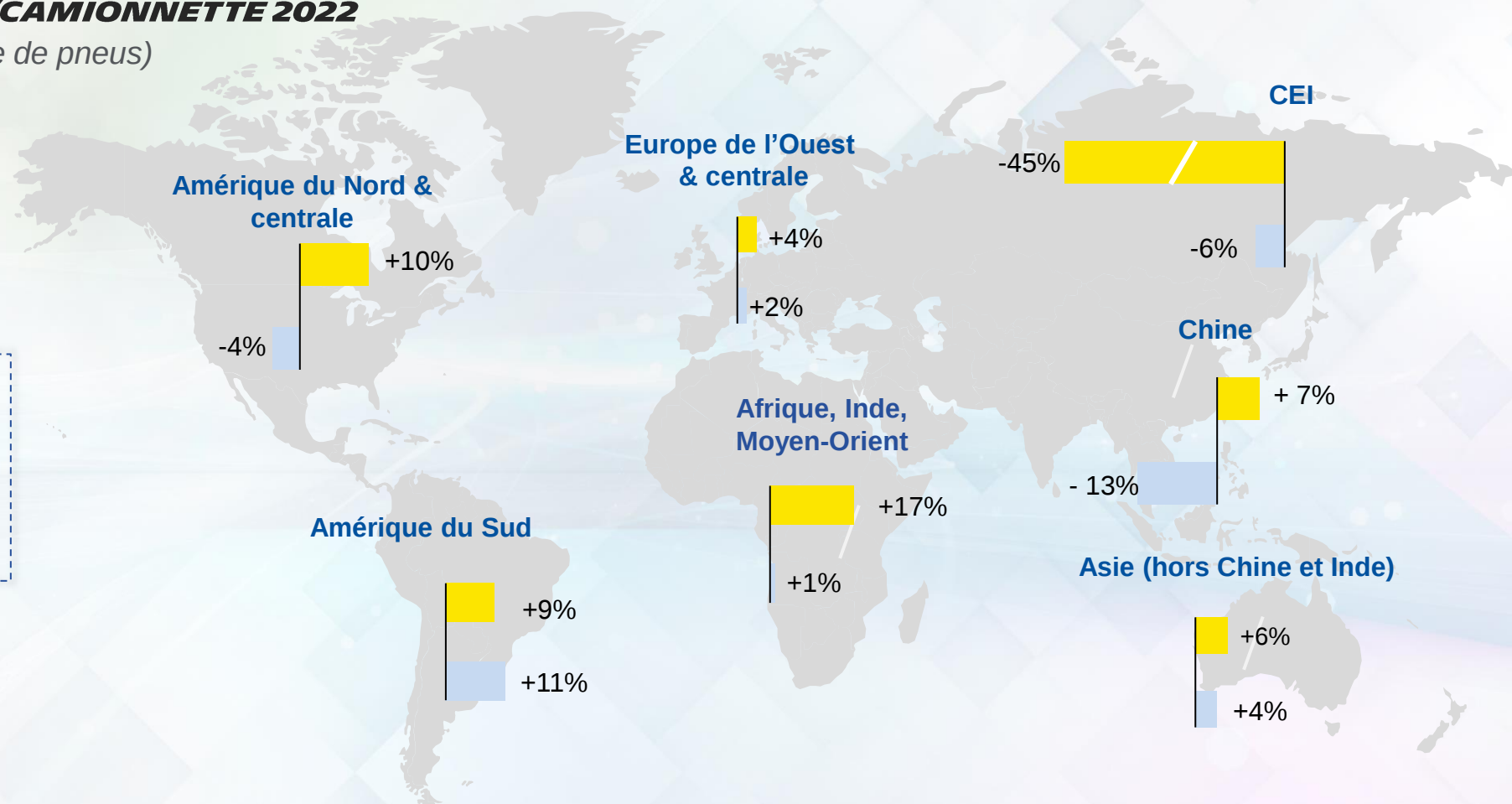
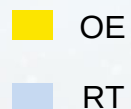
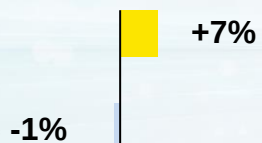
Marchés TC : demande mondiale stable en RT et qui se redresse à l'OE, avec des situations contrastées selon les régions

MARCHÉ TOURISME/CAMIONNETTE 2022

(variation en %, en nombre de pneus)



Total Monde



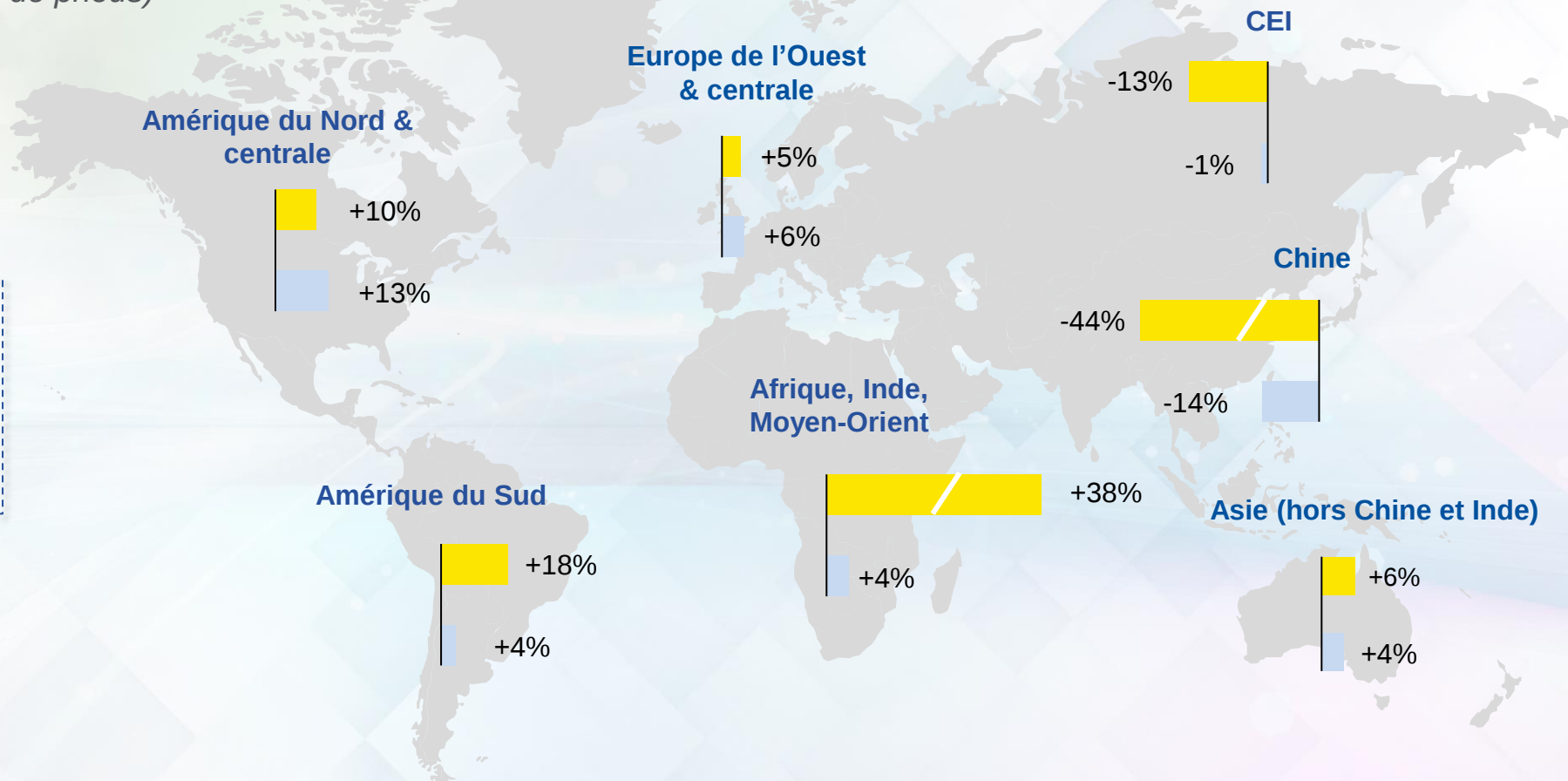
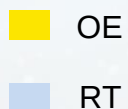
Marchés PL : hors Chine et CEI, demande dynamique tirée par le renouvellement du parc de véhicules et un besoin de fret élevé

MARCHÉ POIDS LOURD 2022

(variation en %, en nombre de pneus)



Total Monde



Source : Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour postérieure à leur première publication.

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

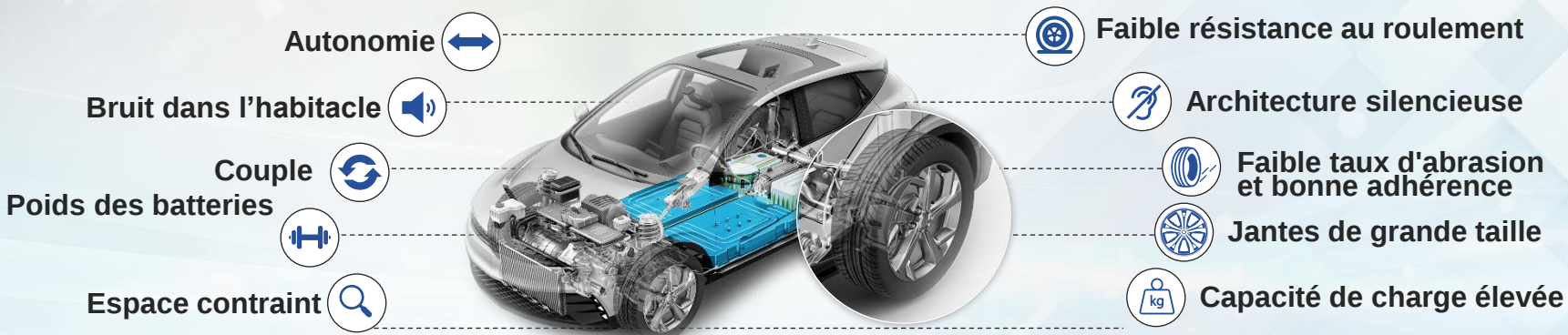
Michelin est particulièrement bien positionné pour tirer parti de l'électrification des véhicules

VÉHICULES ÉLECTRIQUES À BATTERIES : DES EXIGENCES ACCRUES QUI COÏNCIDENT PARFAITEMENT AVEC LE SAVOIR-FAIRE UNIQUE DE MICHELIN

DÉFIS MAJEURS LIÉS AU BEV

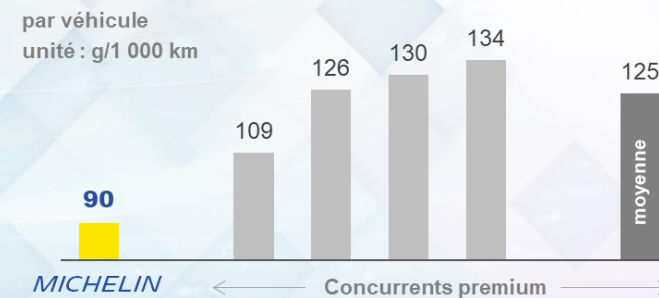
EXIGENCES CLÉS POUR LES PNEUS

MICHELIN: MEILLEURE PERFORMANCE COMBINÉE



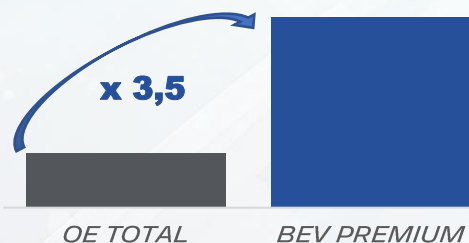
"Faible taux d'abrasion des pneus et caractéristiques de conduite sûre : Michelin montre comment les pneus [devraient être] fabriqués" *.

* source: ADAC, Dec 2021 - [Download the ADAC study](#)



FORTE PRÉSENCE SUR LE SEGMENT PREMIUM

Part de marché OE sur véhicules électriques premium vs part de marché OE totale



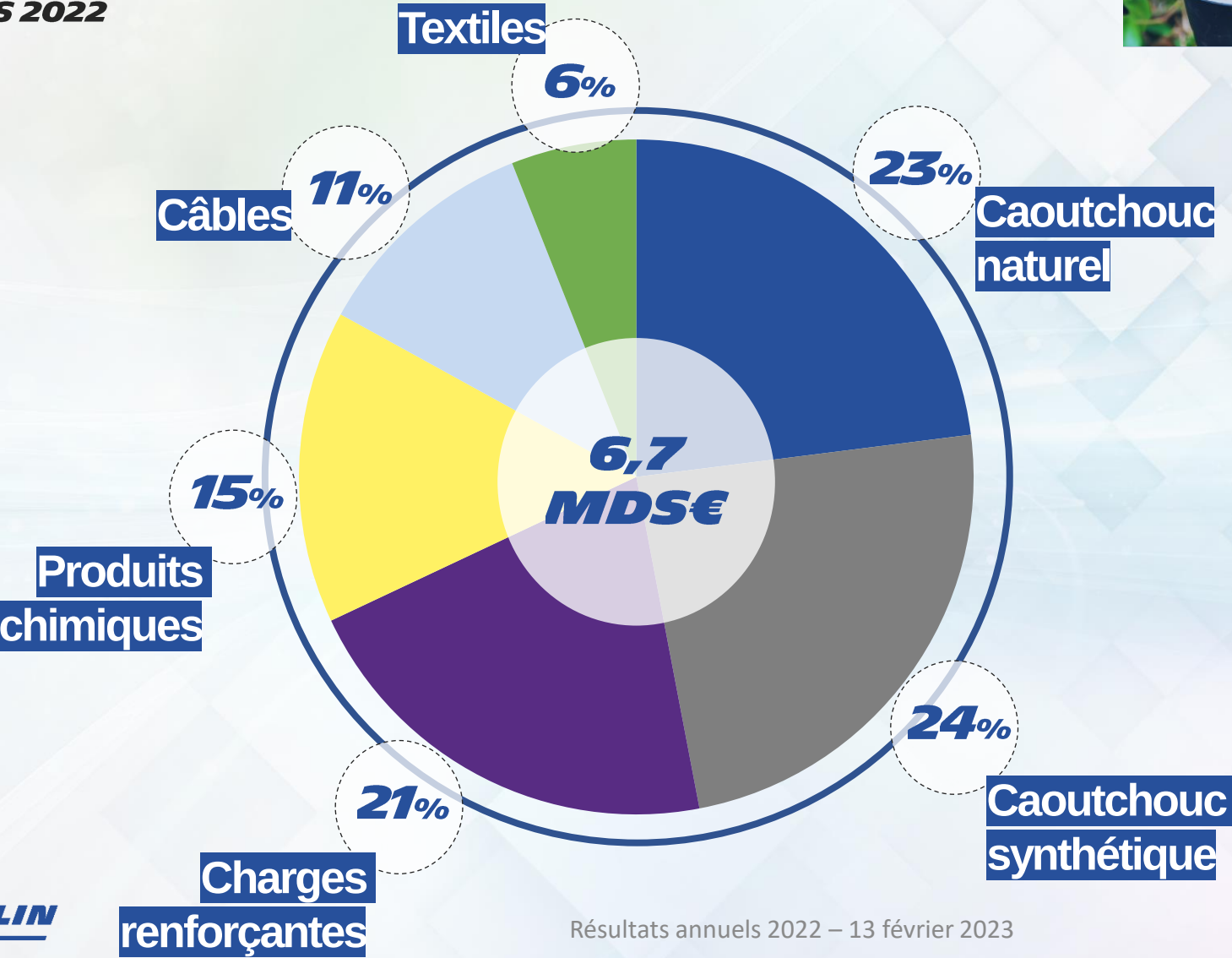
MICHELIN EST LE MANUFACTURIER PRÉFÉRÉ DES PRINCIPAUX FABRICANTS DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES



* Premium : Segments Luxe-Premium et Sport-Passion

Matières premières

**COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES
CONSOMMÉES 2022**
(en %)



Prix du caoutchouc naturel

TSR20 ET RSS3 EN \$/KG



— TSR20 — RSS3



Source: SICOM

Prix du Brent

BRENT EN \$/BBL



Prix du Butadiène

BUTADIÈNE EN €/T



Ventes par devise et impact sur le résultat opérationnel des secteurs (ROS)

% des ventes 2022		2022 Variation devise vs. €	Drop through* Ventes → ROS
USD	39 %	+ 12,3 %	25 % / 35 %
EUR	31 %	-	-
CNY	5 %	+ 7,8 %	25 % / 30 %
BRL	4 %	+ 17,2 %	-30 % / -20 %
GBP	3 %	+ 1,0 %	25 % / 30 %
CAD	3 %	+ 8,3 %	25 % / 30 %

% des ventes 2022		2022 Variation devise vs. €	Drop through* Ventes → ROS
AUD	3 %	+ 3,9 %	80 % / 85 %
JPY	1 %	- 5,6 %	80 % / 85 %
MXN	1 %	+ 13,1 %	25 % / 30 %
TRY	1 %	- 40,8 %	80 % / 85 %
THB	1 %	+ 2,5 %	-130 % / -100 %
Autres	8 %	-	-

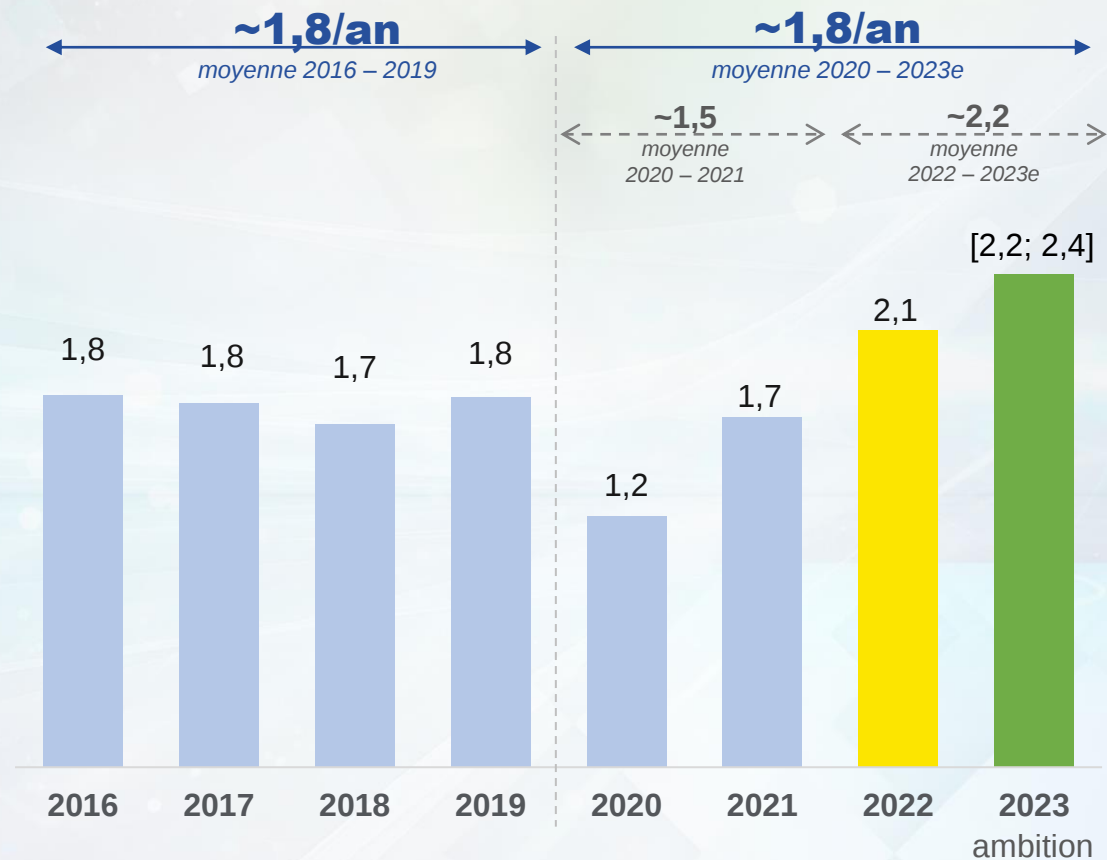
Illustration : impact d'une variation de l'USD sur les ventes et le ROS

Ventes x 39% x 12,3% x ~30% = impact ROS (c.+1,4%)

impact ventes
+4,8%

Augmentation des investissements en 2022-2023 pour rattraper les reports de 2020-2021

DÉPENSES ENGAGÉES ET PRÉVUES EN CAPITAL⁽¹⁾ (en milliards €)



POINTS CLÉS

- Le rattrapage des investissements de 2020 et 2021 se poursuit comme prévu en 2023, sur une base de prix plus élevés
- Dans le pneu**
 - Investir dans les segments en croissance
Marque MICHELIN | Mix Automobile | Spécialités
 - Optimiser les investissements de maintenance
 - Industrie 4.0 et compétitivité
- Autour du pneu**
 - Services et Solutions
- Au-delà du pneu**
 - Composites flexibles
 - Engineered polymers



(1) Achats d'immobilisations incorporelles et corporelles

Emissions obligataires en cours

(Situation au 31 dec. 2022)

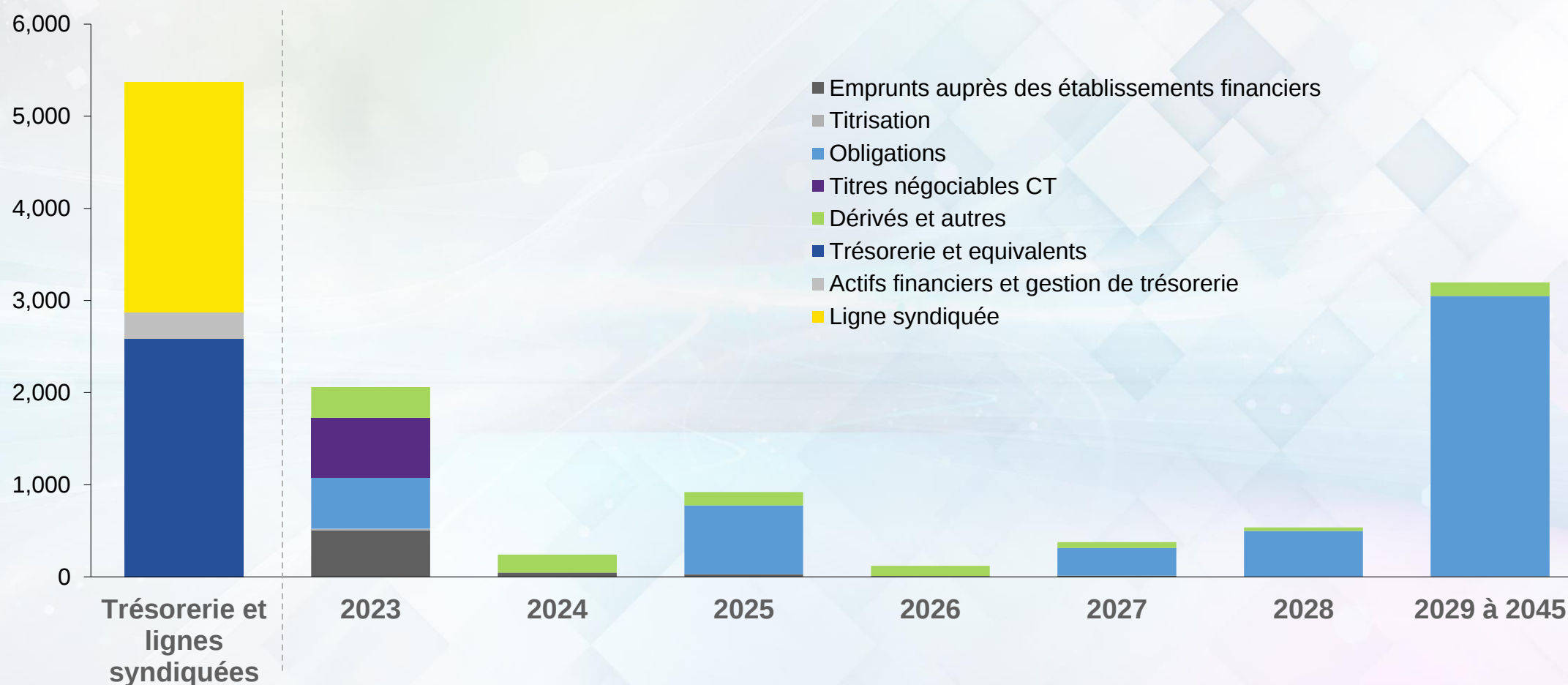
Issuer	Compagnie Générale des Établissements MICHELIN								
Issue Type	Senior Note Convertible	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond
Principal Amount	\$ 600m	€ 750m	€ 300m	€ 500m	€ 1,000m	€ 500m	€ 750m	€ 500m	€ 302m
Offering price	95,50%	99,10%	99,081%	99,89%	99,262%	99,54%	99,363%	99,46%	98,926%
Rating corporation at Issuance date	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's)
Current corporation rating	A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; A- (Fitch)								
Coupon	ZERO Conv premium 130%	0,875% p.a	1,750% p.a	0,000% p.a	1,750% p.a	0,250% p.a	2,500% p.a	0,625% p.a	3,250% p.a
Issue Date	10-jan.-18	3-sept.-18	28-may-15	2-nov.-20	3-sept.-18	2-nov.-20	3-sept.-18	2-nov.-20	30-sept.-15 & 30-sept.-16
Maturity	10-nov.-23	3-sept.-25	28-may-27	2-nov.-28	3-sept.-30	2-nov.-32	3-sept.-38	2-nov.-40	30-sept.-45
Interest payment	N/A	Annual Sept 03	Annual May 28	Annual Nov 02	Annual Sept 03	Annual Nov 02	Annual Sept 03	Annual Nov 02	Annual Sept 30
ISIN	FR0013309184	FR0013357845	XS1233734562	FR0014000D31	FR0013357852	FR0014000D49	FR0013357860	FR0014000D56	XS1298728707
Denomination	\$ 200 000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 100 000 with min. tradable amount € 100'000	€ 1 000 with min. tradable amount € 1'000	€ 100 000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100 000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100 000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100 000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100 000 with min. tradable amount € 100'000	€ 1 000 with min. tradable amount € 1'000

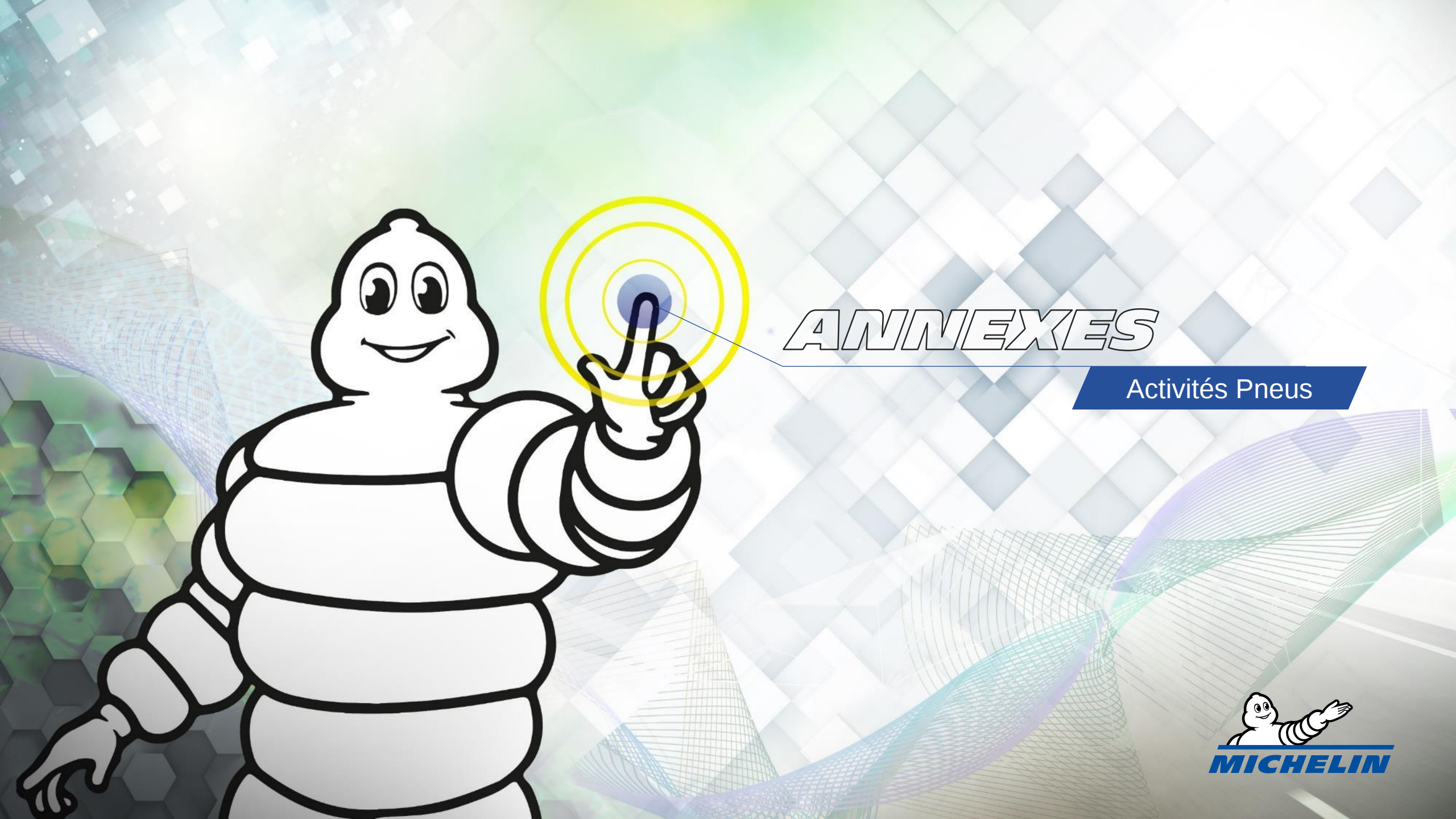


Une situation de trésorerie solide, avec des échéances bien réparties dans le temps

MATURITÉ DE LA DETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022

(Valeur comptable, en millions €)





ANNEXES

Activités Pneus



Particules d'usure : Michelin dispose d'un avantage compétitif considérable, sans compromis sur la sécurité

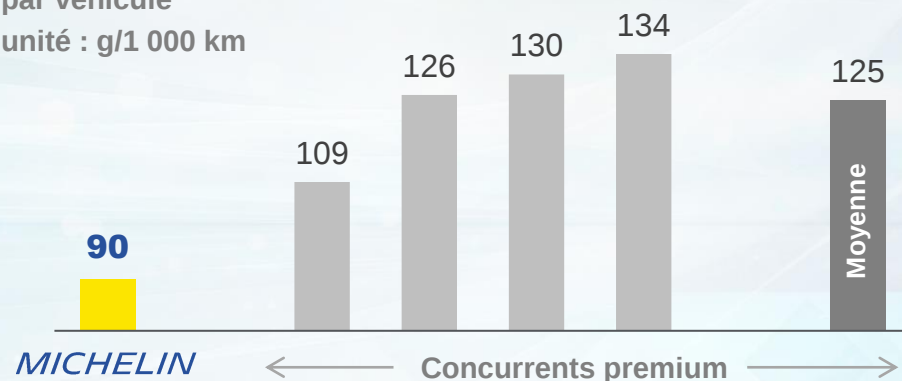
"LOW TIRE ABRASION AND SAFE DRIVING CHARACTERISTICS: MICHELIN SHOWS HOW IT [SHOULD BE] DONE"

(ADAC, déc. 2021 ⁽¹⁾)

Émissions de particules : Michelin vs manufacturiers premium

source : ADAC, déc. 2021 ⁽¹⁾

par véhicule
unité : g/1 000 km



The environmental impact of tire abrasion is up to 50% higher for other manufacturers than for Michelin, whose tire technology currently gives them an enormous lead over the competition.

MICHELIN

leader



Réduction des émissions de particules à chaque nouvelle gamme ⁽²⁾

MICHELIN
e.Primacy



-20%

vs
MICHELIN
Primacy 4

MICHELIN
CrossClimate 2



-13%

vs
MICHELIN
CrossClimate +

MICHELIN
Pilot Sport 5



-20%

vs
MICHELIN
Pilot Sport 4

+ [Download the ADAC study](#)



(1) Tyre wear particles in the environment, ADAC, déc. 2021 – 100 dimensions testées

(2) Etudes DEKRA 2020 MARK20B MARK20E, 2021 MARK21E

Particules d'usure de pneus et de route (TRWP) : définition et état de la connaissance

Les particules d'usure de pneus et de route (TRWP) sont des débris issus de l'abrasion pneu/route. Cette abrasion est la conséquence de l'adhérence et assure la sécurité sur la route.

DES ÉTUDES SCIENTIFIQUES⁽¹⁾ ONT COMMENCÉ À ÉVALUER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES TRWP :



AIR

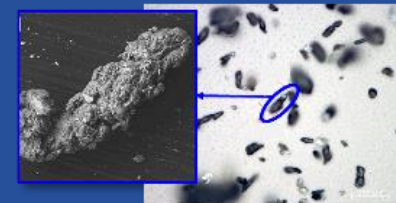
Les études confirment que les TRWP contribuent en très faible proportion à la pollution par les particules fines (<1 %)



WATER

Les études suggèrent que la majorité des TRWP n'atteigne jamais les estuaires

TRWP



5 x 10⁻² mm

- **Caractérisation** : mélange de caoutchouc et de minéraux du revêtement de route
- **Haute densité** : 1,8
- **Diamètre** : ~100 nm
- (100 fois plus petit que les microplastiques)

Michelin est très favorable à une réglementation mondiale qui limiterait le niveau d'émission de particules d'usure des pneumatiques. Avec les membres de l'ETRMA⁽²⁾, Michelin contribue à définir une méthode standard pour évaluer le taux d'émission de TRWP et déterminer un seuil réglementaire visant à retirer du marché les pneumatiques les moins performants.

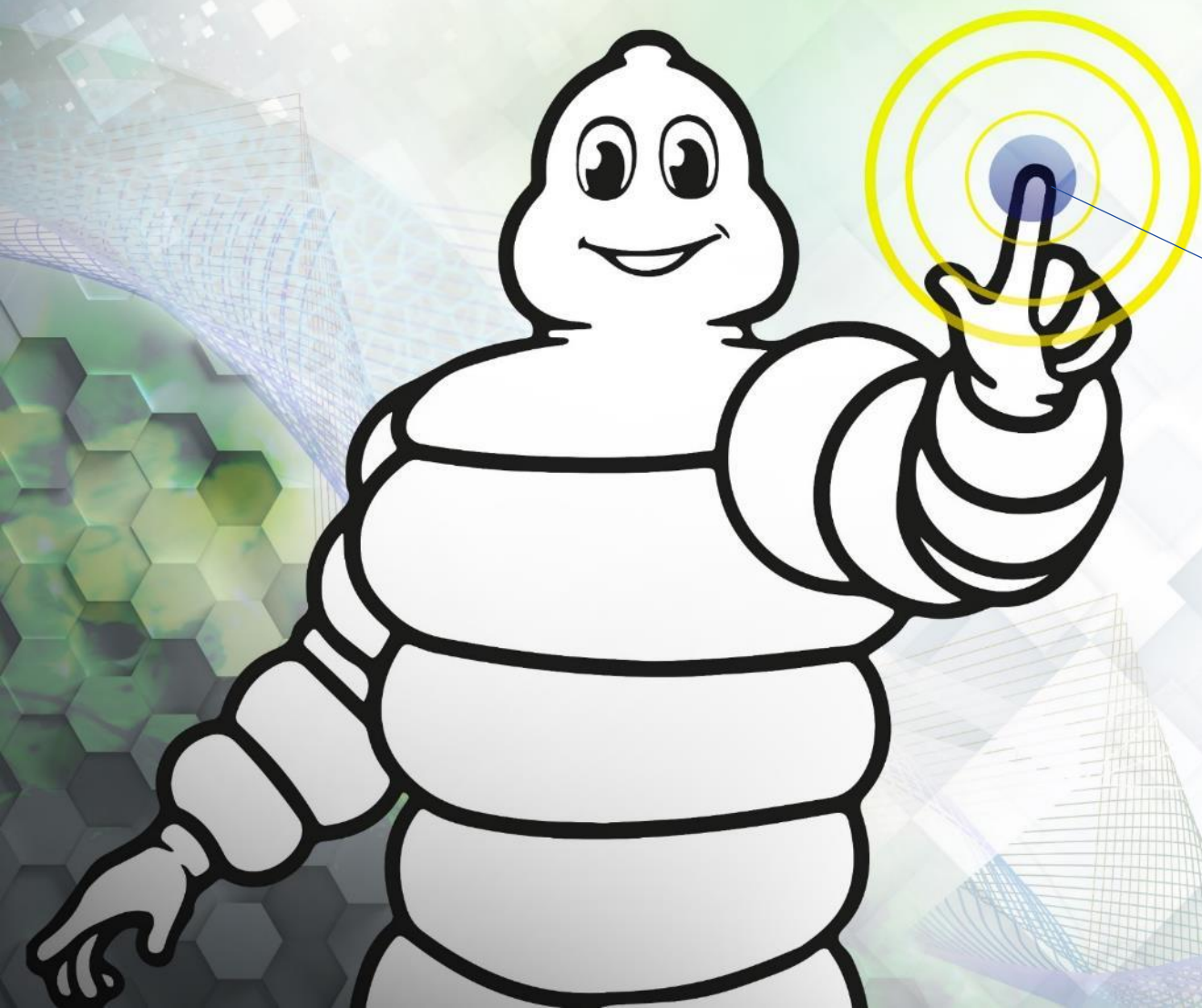
[+ Télécharger l'étude de l'ADAC.](#)

Tyre wear particles in the environment (Déc. 2021)



(1) [Voir le document suivant](#) citant les références des études et pour plus de détails au sujet des TRWP

(2) European Tyre & Rubber Manufacturers Association



ANNEXES

Activités autour et au-delà du pneu



Services et Solutions : combiner une forte intimité client et l'apport des solutions digitales

GESTION DE FLOTTE

Améliorer la productivité de nos clients en rendant leurs opérations plus sûres, prévisibles, efficaces et durables



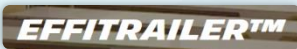
Forte intimité avec le client



TIRE AS A SERVICE



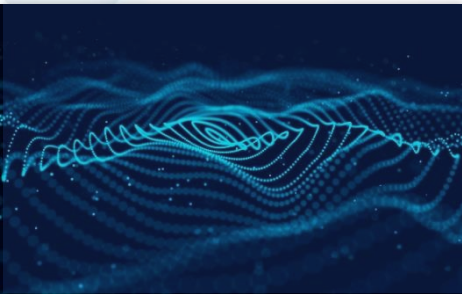
MICHELIN CONNECTED FLEETS



MOBILITY INTELLIGENCE

INTELLIGENCE

Accélérer le développement de nos clients grâce à des données fiables et des recommandations impactantes



Watèa by Michelin : accélérer la croissance de l'électrification des flottes professionnelles

UNE SOLUTION FLEXIBLE CLÉ EN MAIN



CAPITALISER SUR LES ACTIFS DU GROUPE MICHELIN



UN MODÈLE ÉCONOMIQUE À FORTE CRÉATION DE VALEUR

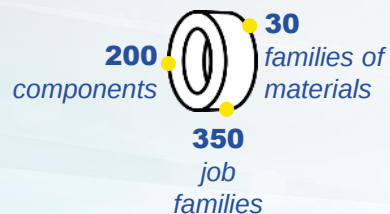
Watèa ouvre 30 % de son capital à Crédit Agricole Leasing & Factoring (déc. 2022)



Matériaux de haute technologie : croître au-delà du pneu, en exploitant notre savoir-faire et nos innovations, des matériaux aux solutions, pour des applications exigeantes

RECHERCHE & DEVELOPPEMENT

- Une **expertise unique** acquise dans le **pneu** :



- Maîtrise de la **chimie** et de la **transformation** des **matériaux**, du composant au composite

- Capacités de **recherche** fondamentale et appliquée

- Nombreux **partenariats** pour **accélérer l'innovation**

INDUSTRIALISATION

- Capacité de reproduire à **grande échelle** les solutions matériaux développées en laboratoire :



- Maîtrise des procédés industriels**



Avec le même niveau de qualité



Autour du monde

STRATÉGIE DE CROISSANCE

- Croissance organique**



- Croissance externe**
Caractéristiques vs Pneu:

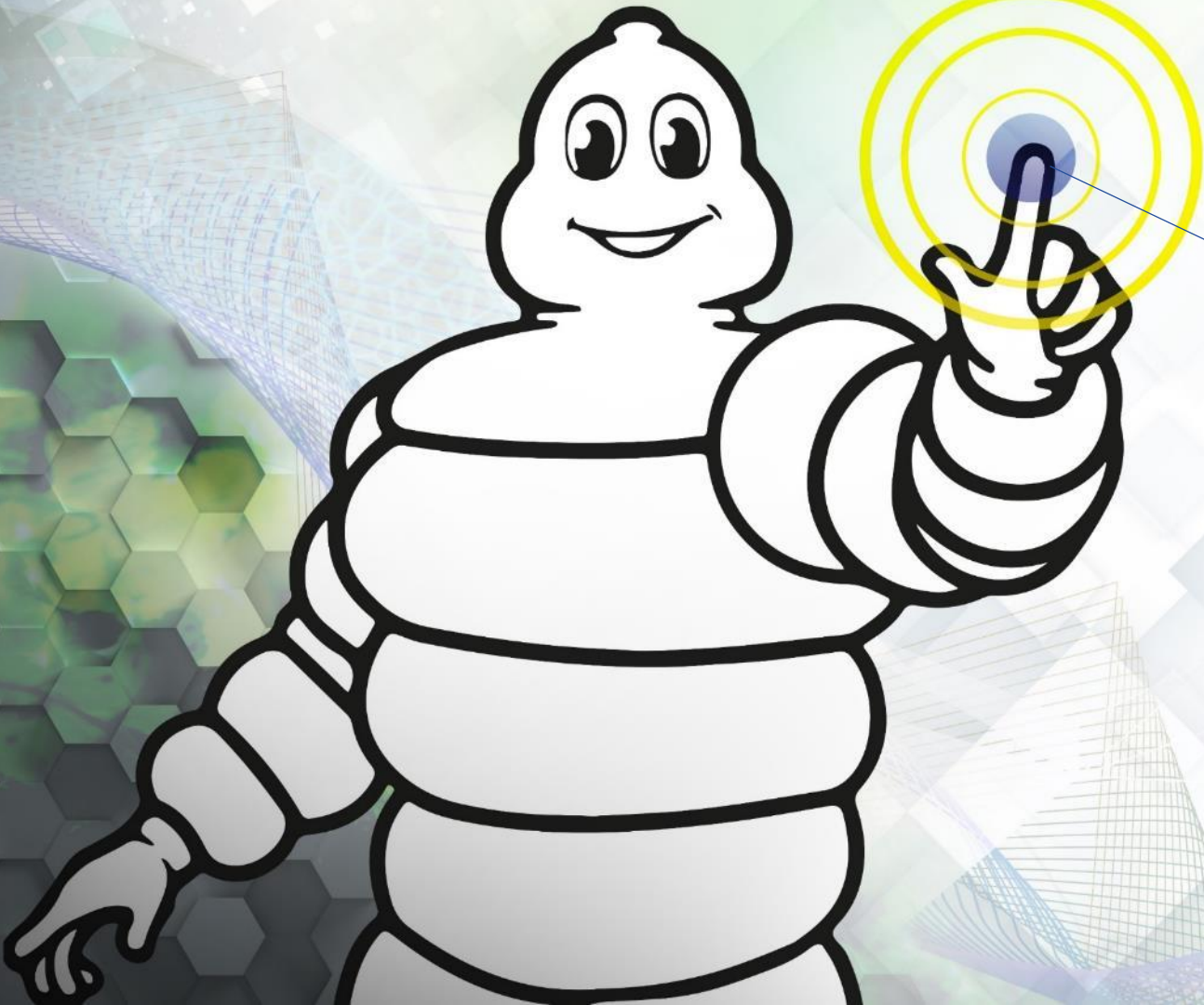
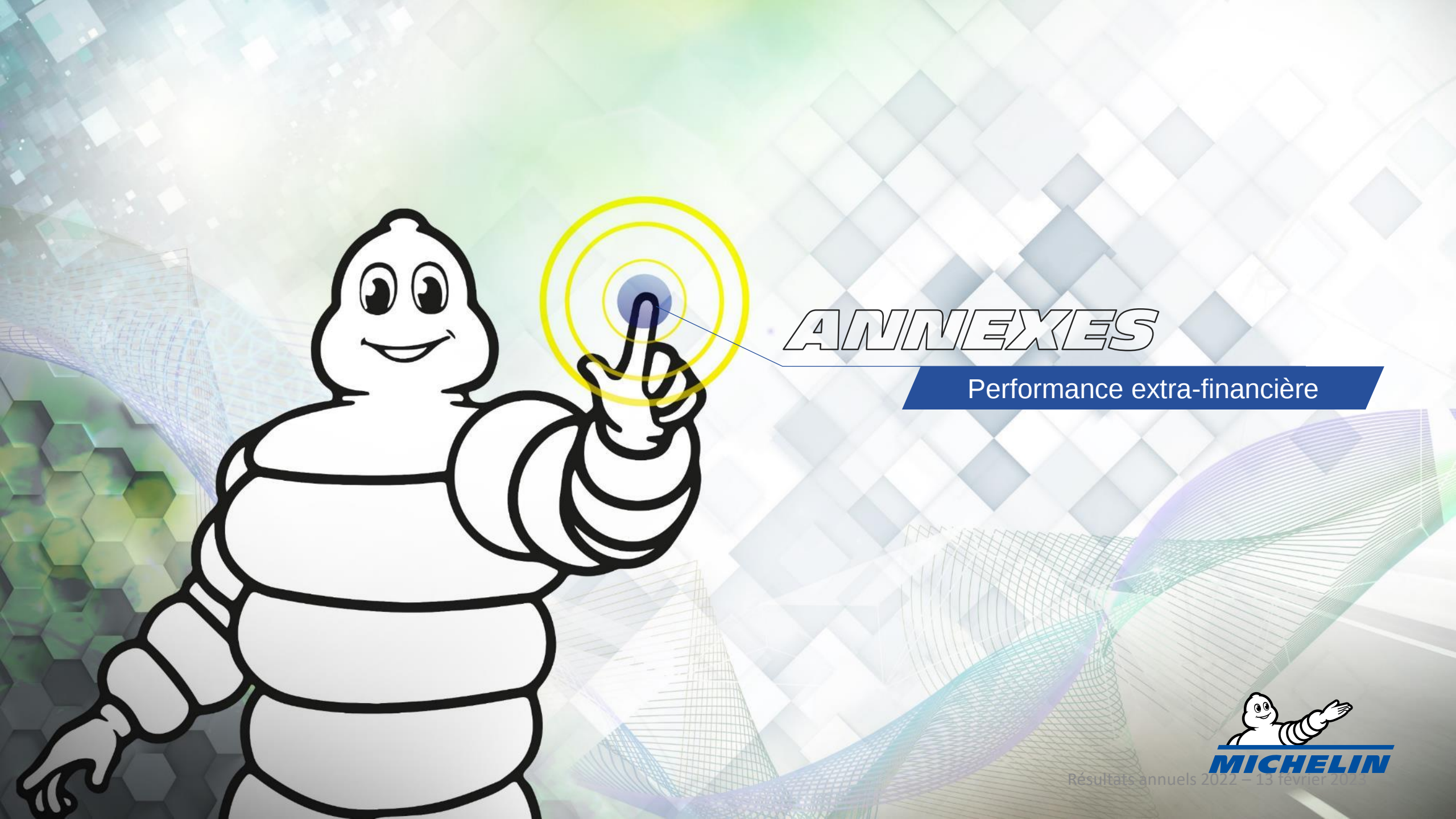
- Croissance marché: +
- EBIT: +
- Intensité capitalistique: -

- Co-entreprises**



Au-delà du pneu





ANNEXES

Performance extra-financière



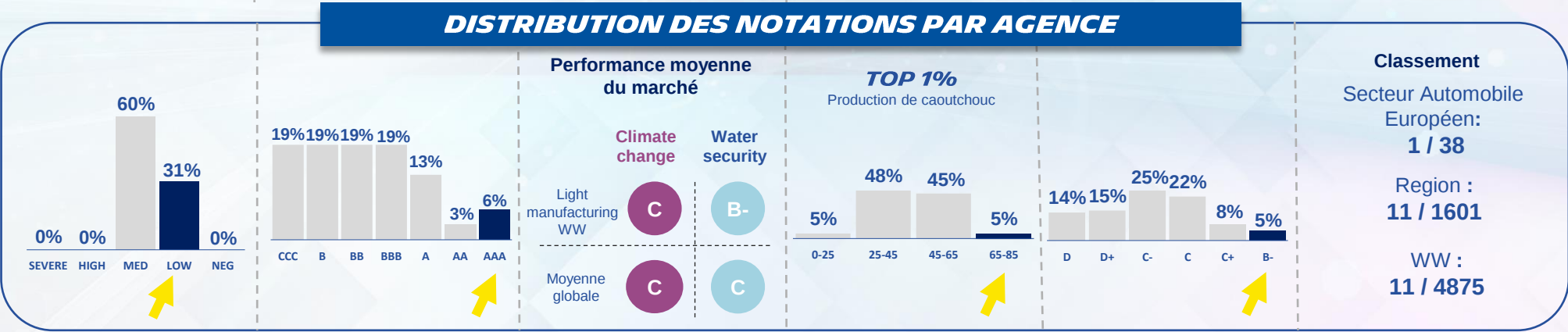
MICHELIN

Résultats annuels 2022 – 13 février 2023

Performance extra-financière : Michelin, un acteur majeur et reconnu de la mobilité durable

PRINCIPALES NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

(au 31 Dec. 2022)



Michelin tire vers le haut la performance des produits dans l'industrie du pneumatique

SI TOUS LES VÉHICULES ÉTAIENT ÉQUIPÉS DE PNEUS TC MICHELIN, CELA ÉCONOMISERAIT...

620⁽¹⁾

mille tonnes de matériaux par an

grâce à une **faible abrasion**, tout en préservant une faible résistance au roulement et les autres performances

soit
2 500 statues de la Liberté

115⁽²⁾

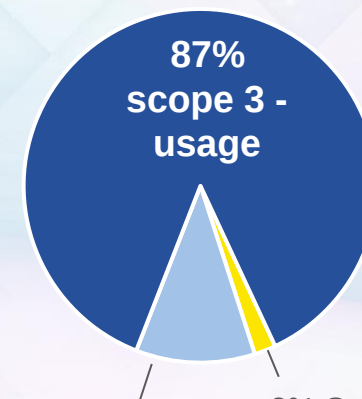
millions de tonnes d'émissions de CO₂ par an
(Scope 3 – usage)

grâce à une **faible résistance au roulement**, sans compromis concernant d'autres performances telles que la sécurité et l'abrasion

soit 2 années d'émissions de CO₂ de la ville de New York

LES ÉMISSIONS DE CO₂ DE L'INDUSTRIE SONT PRINCIPALEMENT LIÉES AU SCOPE 3

Illustration : émissions de CO₂ de Michelin en 2021 ⁽³⁾



11 % Scope 3
Autres éléments de la chaîne de valeur

- (1) Hypothèse sous-jacente : avantage de 30 % pour Michelin quant à l'abrasion, par rapport à ses concurrents, selon les calculs de l'ADAC dans l'étude *Tyre wear particles in the environment* publiée en déc. 2021.
- (2) Impact estimé sur l'usage (Scope 3) dans l'industrie du pneumatique si l'ensemble des fabricants à travers le monde utilisaient la technologie Michelin. Hypothèse sous-jacente : avantage de 20 % pour Michelin quant à la résistance au roulement, par rapport à ses concurrents, selon les données extrapolées par le Groupe.
- (3) Voir page 210 du Document d'enregistrement universel 2021 pour en savoir plus.

Michelin est à l'origine de l'ensemble des innovations majeures de l'industrie du pneumatique

GAMMES DE PRODUITS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE ANALYSE DE CYCLE DE VIE

50% EN 2021 ► 100% EN 2025

PNEU RADIAL

1946



PREMIER "PNEU VERT"

(faible résistance au roulement)
1992



MATIERES PREMIERES



PRODUCTION



LOGISTIQUES



USAGE DES PRODUITS ET SERVICES

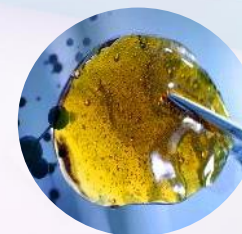
FIN DE VIE



Dans le pneu

Autour du pneu

Au-delà du pneu



Vers une économie totalement circulaire : nos produits intégreront 40 % de matériaux durables en 2030 et 100 % en 2050



(1) Projet européen financé par Horizon 2020: numéro de projet : 82068
(2) Réalisé avec le soutien de l'ADEME.

Michelin est le premier fabricant capable de concevoir un pneu homologué pour la route intégrant jusqu'à 58 % de matériaux durables

**EN ROUTE VERS NOTRE OBJECTIF "100% DE PNEUS DURABLES D'ICI 2050" :
NOUVEAUX PNEUS DOTÉS DE TECHNOLOGIES RÉVOLUTIONNAIRES**

PNEU BUS**

58%

MATÉRIAUX
DURABLES

Noir de carbone issu de pneus en fin de vie

Caoutchouc naturel

Silice biosourcée provenant de d'écorces de riz

Acier intégrant des ferrailles recyclée

PNEU TOURISME**

45%

MATÉRIAUX
DURABLES

Noir de carbone issu de pneus en fin de vie

Caoutchouc naturel

Acier intégrant des ferrailles recyclée

Fibres textiles durables

Huiles et résines biosourcées

Silice biosourcée issue d'écorces de riz



(1) Taille: 275/70 R22.5 152/149

(2) Taille: 235/55R19 105W

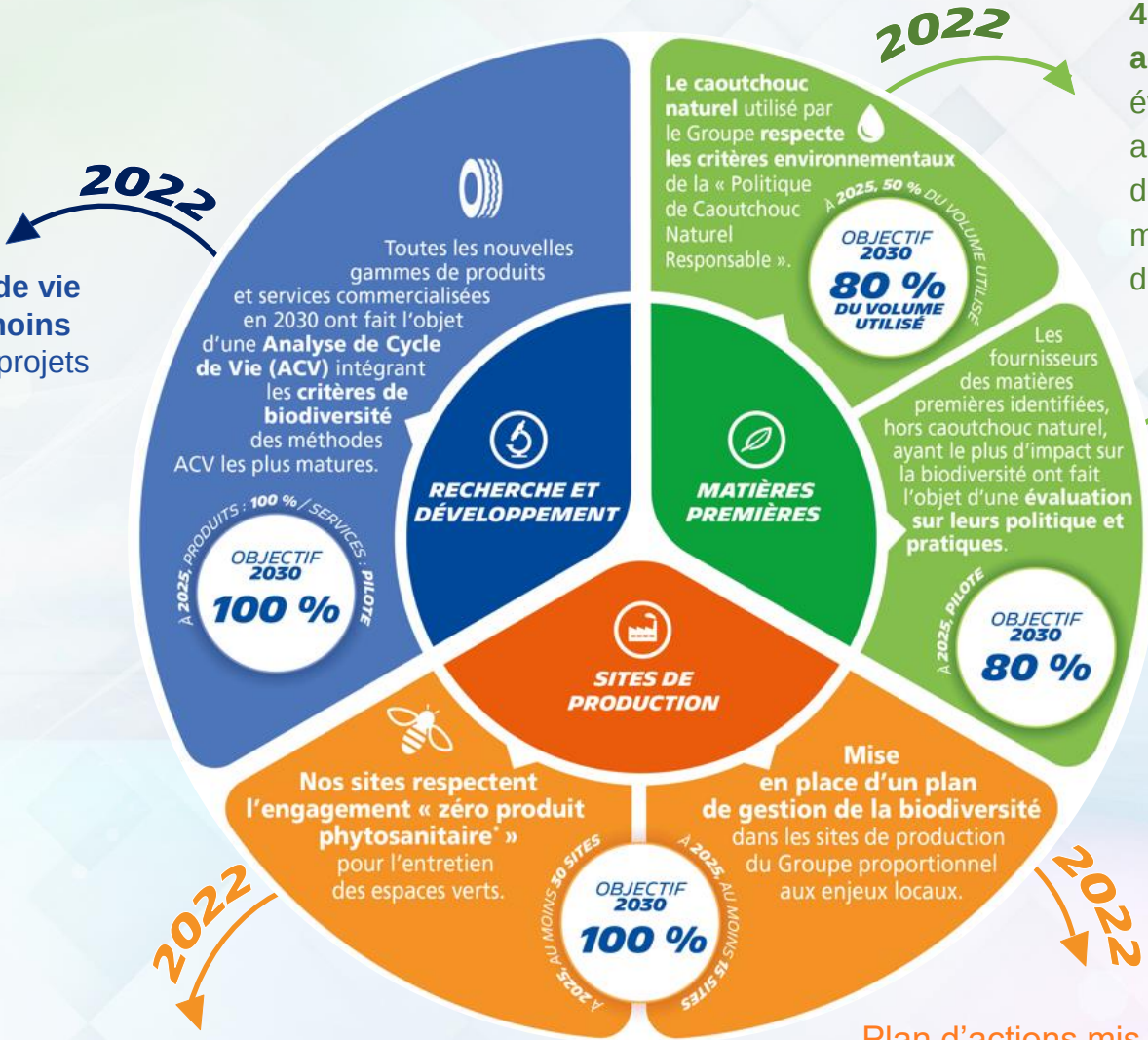
Michelin, leader dans la protection de la biodiversité



AMBITIONS
pour **2030**

BIODIVERSITÉ

Analyses du cycle de vie effectuées sur au moins 75 % des nouveaux projets



(*) Remplacement des pesticides et des engrais par des méthodes mécaniques combinées à d'autres solutions alternatives.

Caoutchouc naturel : Michelin renforce son engagement pour une filière performante et responsable

FACE À UNE FILIÈRE FRAGMENTÉE ET COMPLEXE...

Approvisionnement de Michelin

CHIFFRES CLÉS

- ~**90%** des volumes achetés proviennent de petits producteurs
- > **150** fournisseurs directs
- JUSQU'À 7** intermédiaires entre les fournisseurs directs et les petits producteurs
- ~**2 M** de petits producteurs servent Michelin
- ~**2 HA.** taille moyenne d'une exploitation

... MICHELIN RENFORCE SON ENGAGEMENT POUR UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

OBJECTIF 2025 : RENFORCER LA DURABILITÉ DANS L'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE

- Droits fonciers** : plus de 95 % des approvisionnements identifiés à risque appliquent le principe du consentement libre, informé et préalable.
- Deforestation** : plus de 95 % des approvisionnements identifiés à risque appliquent le principe de zéro déforestation.
- Risques sociaux et environnementaux** : plus de 80% des volumes d'achats sont évalués par RubberWay au niveau des petits exploitants sur une base juridictionnelle.
- + en savoir plus



ÉTENDRE À L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR L'ÉVALUATION DES PRATIQUES DES FOURNISSEURS...

- Fournisseurs directs via EcoVadis : 92 % des volumes évalués en 2022, 90 % de niveau de maturité ESG "confirmé".
- Fournisseurs indirects via RubberWay : 80 % des volumes déployant RubberWay (avec des fournisseurs directs) en 2022.
- Outil d'analyse du risque de déforestation développé avec le WWF France : détaillé

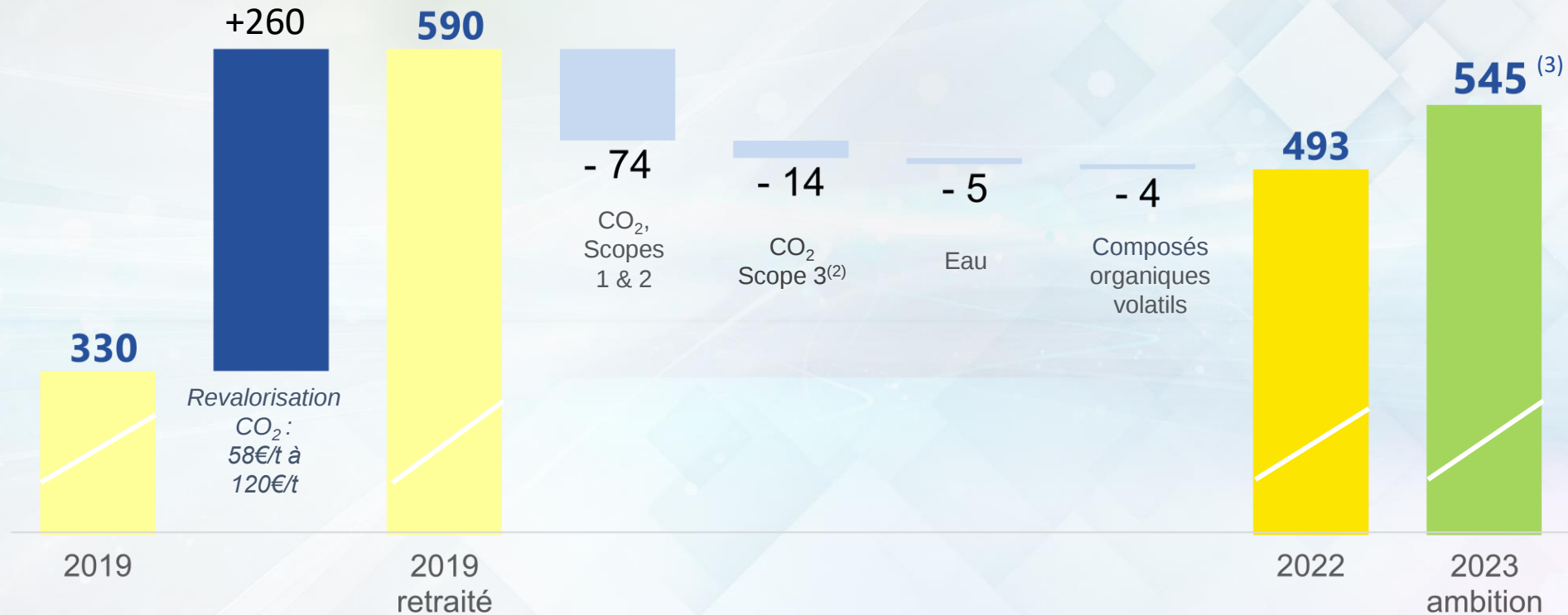
... D'ENTREPRENDRE DES PROJETS CONCRETS AYANT UN IMPACT SUR LE MONDE

- Brésil** – partenariat avec le WWF : augmenter la récolte de caoutchouc pour avoir un impact économique positif sur 3 800 familles de l'État d'Amazonie, tout en préservant la forêt (6,8 millions d'hectares sous gestion).
- Indonésie** – (1) partenariat avec Porsche : amélioration des compétences et des performances en matière de durabilité de 1 000 petits exploitants identifiés grâce à l'application RubberWayTM d'ici 2024. (2) projet dans le Kalimantan oriental visant à former 2 000 agriculteurs d'ici 2025.
- Sri Lanka** – améliorer les compétences et les performances en matière de durabilité de 6 000 petits exploitants d'ici 2025.
- Thaïlande** – dans le cadre du GPSNR : aider 1 000 petits agriculteurs à diversifier leurs sources de revenus grâce à l'agroforesterie d'ici 2025.
- Afrique** – par le biais du SIPH : offrir à près de 90 000 agriculteurs par an une formation aux meilleures pratiques agricoles, à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail, ainsi qu'aux questions environnementales.

Michelin poursuit ses efforts pour réduire ses émissions de CO₂ et de COV⁽¹⁾, ainsi que ses prélèvements d'eau

Les réalisations 2022 vont au-delà des ambitions 2023. La baisse des volumes produits et l'augmentation significative de la consommation d'électricité garantie d'origine renouvelable (54 % fin décembre) sont les principaux facteurs de réduction des émissions de CO₂.

VARIATION DE LA VALORISATION DES EXTERNALITÉS
(en millions €)



Definition Scope

- 1 Émissions directes**
sources détenues ou contrôlées par l'entreprise
- 2 Émissions indirectes**
achat d'énergie pour l'entreprise
- 3 Émissions indirectes**
toutes autres émissions liées aux activités de l'entreprise et à l'usage des produits finis



(1) Composés Organiques Volatils
(2) Transport et distribution en amont et aval du caoutchouc naturel et des produits semi-finis et finis
(3) Correspond à l'ambition 2023 d'environ 300 M€ annoncés au CMD du 8 avril 2021, ajustés de la revalorisation de la tonne de CO₂ à 120 €

Michelin applique les recommandations de la TCFD

(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



L'ensemble des informations détaillées quant à l'application des recommandations de la TCFD sont disponibles dans la réponse publique au questionnaire *CDP Climate Change 2021* (cf. <https://www.cdp.net/fr/responses>).



ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR MICHELIN

Voir page 222 du Document d'enregistrement universel 2021 pour en savoir plus.

GOUVERNANCE

Dans le cadre de la mission du Conseil de Surveillance relative au contrôle permanent de la gestion du Groupe, le Comité RSE a commencé l'examen de la stratégie climat et formulé des recommandations à cet égard

STRATÉGIE

Quatre scénarios climatiques intégrant des descriptions narratives et des hypothèses socioéconomiques et physiques quantitatives ont été mis à jour, approfondis et déployés

Ce jeu de scénarios est utilisé à deux niveaux :

- par les entités (lignes business, régions, directions opérationnelles, directions corporate) dans le cadre d'exercices de réflexion stratégique et d'idéation
- par le Comité Exécutif du Groupe pour les confronter à la stratégie du Groupe et en analyser la résilience face aux risques indirects de la transition environnementale, en premier lieu climatique.

GESTION DU RISQUE

En 2021, un premier audit interne a été conclu sur les risques physiques avec une approche systémique et la première étude pilote de vulnérabilité de certaines activités du Groupe a été réalisée.

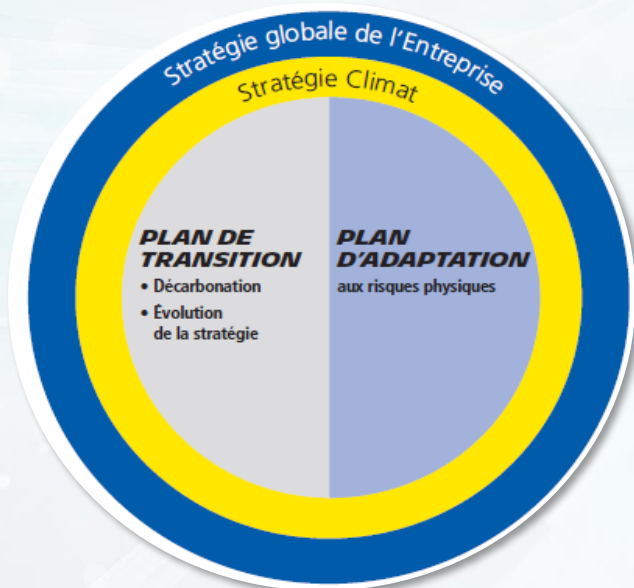
INDICATEURS ET OBJECTIFS

Le Groupe a adhéré à la campagne « Race To Zero » et pris un engagement, porté par le consortium international Science Based Targets initiative (SBTi), le Global Compact des Nations Unies et We Mean Business, conduisant à zéro émission nette à horizon 2050.

La stratégie climat s'articule autour d'un plan de transition et d'adaptation visant à atteindre zéro émission nette à horizon 2050

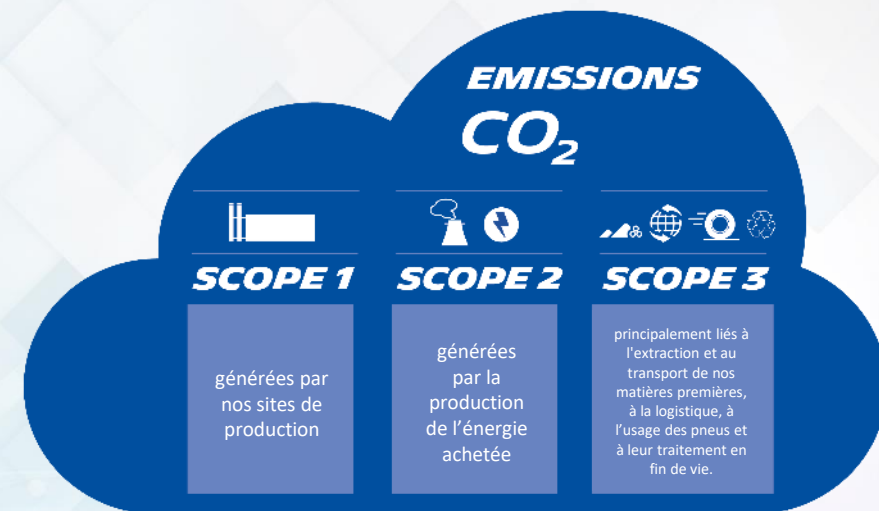
ELLE S'ARTICULE AUTOUR DE DEUX AXES :

- un plan de **TRANSITION** incluant des mesures qui visent à décarboner des activités directes et indirectes (Scopes 1, 2 et 3) et un plan stratégique favorisant une économie bas-carbone
- un plan d'**ADAPTATION** aux impacts physiques du changement climatique

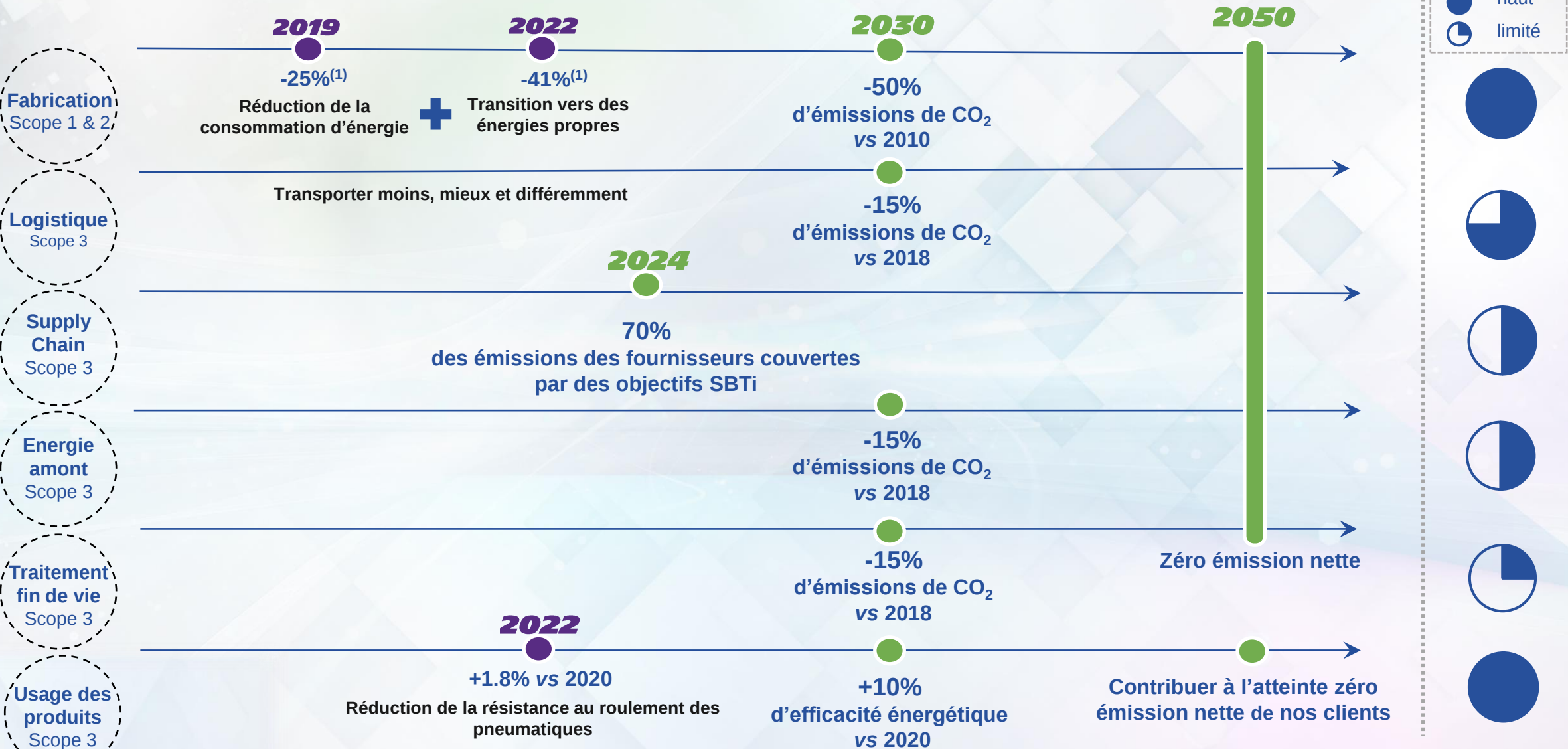


ELLE REPOSE SUR TROIS PRINCIPES :

- Atteindre Zéro Émission Nette à horizon 2050 en respectant les engagements externes de réduction d'émissions à 2030 ;
- Identifier les risques et les opportunités en s'appuyant sur des scénarios de changement climatique ;
- Communiquer de manière transparente avec les parties prenantes externes.



Ambition environnementale 2030 : une trajectoire pour atteindre Zéro Émission Nette en 2050



(1) d'émissions de CO2 vs. 2010 ● Résultats ● Ambitions

Une réduction significative de l'empreinte environnementale de nos sites

**RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE
DES SITES DU GROUPE**
Certifiés ISO14001



**Prélèvements d'eau
x stress hydrique**



Déchets générés



**Consommation de solvants
organiques**



Consommation d'énergie



Émissions de CO₂



(1) MEF : Michelin Environnemental Footprint ; i-MEP : Industrial – Michelin Environmental Performance ; voir page 151 du Document d'enregistrement universel 2021 pour une définition détaillée.

Socle universel de protection sociale

Le Groupe est engagé dans le progrès social et accompagne l'ensemble de ses employés dans le monde entier, dans des moments importants de leur vie, à travers un ensemble minimum d'avantages sociaux

DEPUIS MARS 2022, LE PROGRAMME MICHELIN ONE CARE EST DÉPLOYÉ AVEC DES GARANTIES FONDAMENTALES DANS TROIS DOMAINES :

Donner du temps aux employés pour accueillir un enfant

Rémunérés à 100%:

- Congé maternité et adoption: 14 semaines minimum,
- Congé paternité: 4 semaines minimum



Protéger la famille en cas de décès d'un employé

- Versement d'un capital décès (au moins un an de salaire)

Donner l'accès à des soins de santé aux employés et à leur famille

4 domaines minimum:

- ✓ hospitalisation,
- ✓ soins maternité,
- ✓ consultation et soins ambulatoires,
- ✓ soins d'urgence.

AMBITION : 100 % d'employés couverts par le Programme Michelin One Care au 1^{er} janvier 2025



Diversité et inclusion : Progrès sur l'ensemble des dimensions en 2022 démontrant l'engagement du Groupe

ÉGALITÉ DES CHANCES

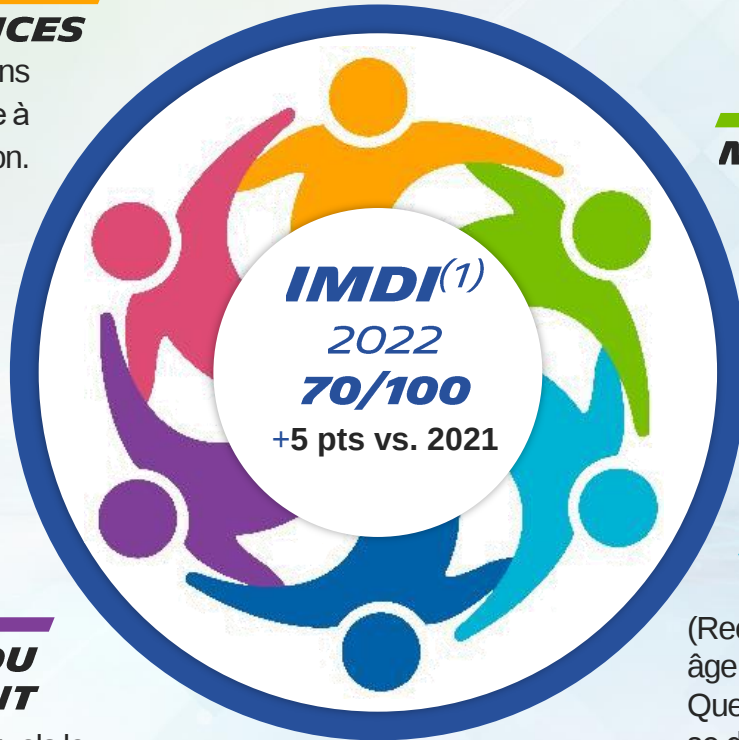
Chaque salarié peut développer ses talents dans l'entreprise. Michelin porte une attention particulière à la promotion interne des opérateurs de fabrication.

HANDICAP

Michelin propose des parcours professionnels adaptés aux situations de handicap rencontrées, et conformes à sa politique de développement des talents.

PLURI-NATIONALITÉ DU MANAGEMENT

Toutes les nationalités et cultures des pays dans lesquels le Groupe est implanté sont représentées à toutes les fonctions centrales des zones et du Siège, en cohérence avec l'importance géographique des activités.



MIXITÉ

Atteindre la parité parmi les cadres supérieurs et, à l'horizon 2030, d'obtenir un taux de mixité benchmark dans notre secteur d'activité.

IDENTITÉ

(Recouvre toutes les dimensions de la D&I* : âge, orientation sexuelle, ethnicité, religion, etc.)
Que toute personne puisse être elle-même et se développer dans l'entreprise dans son authenticité.

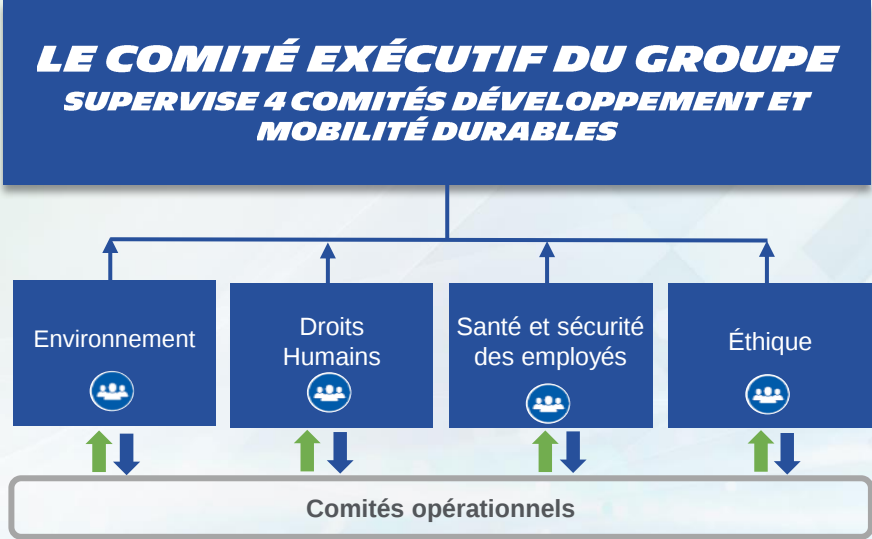
* Diversité & Inclusion



Les piliers de la gouvernance Michelin : séparation claire des missions de gestion et de contrôle



ESG : sensibilisation et suivi de la performance sont intégrés aux processus de gouvernance du Groupe



Instances de gouvernance ↓ Décisions ↑ Recommandations

CONSEIL DE SURVEILLANCE COMITÉ RSE



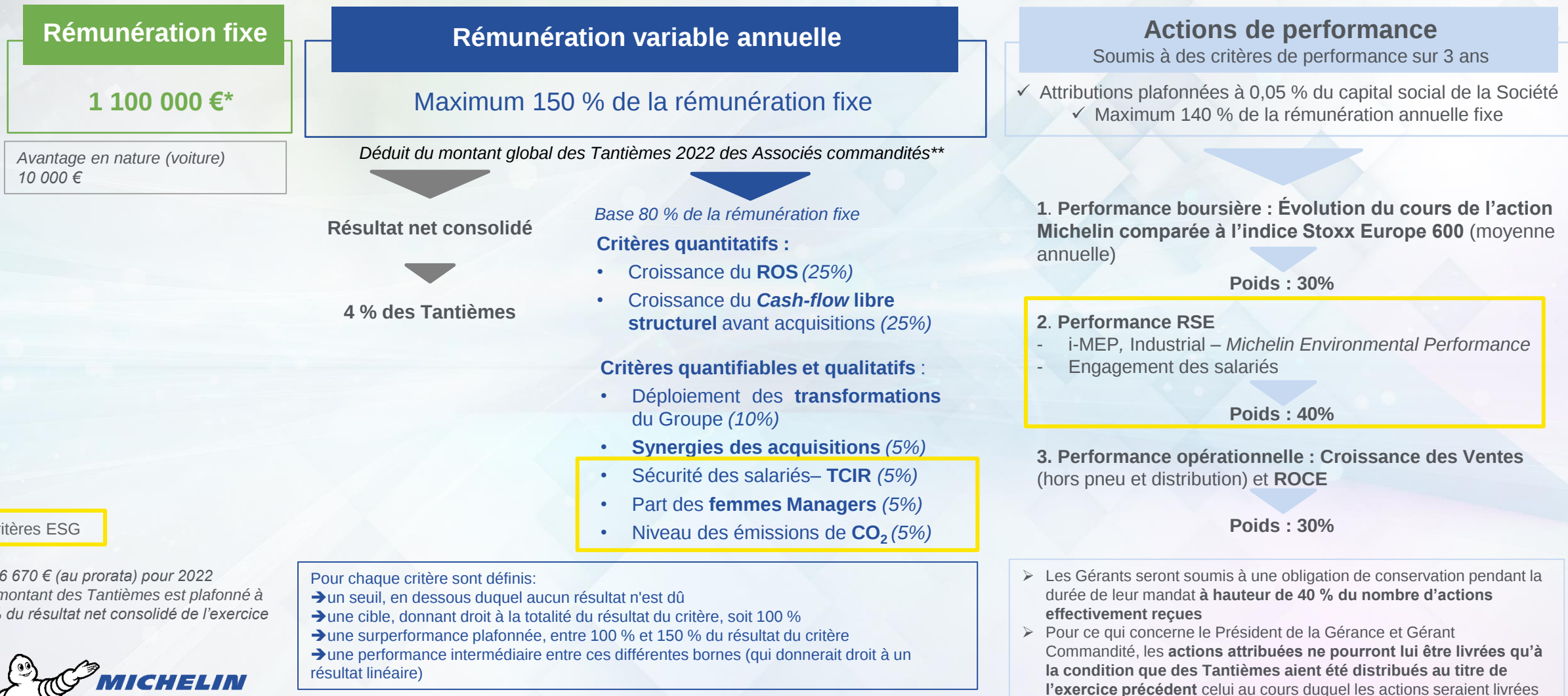
COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

Au niveau exécutif du Groupe, un Comité des Parties Prenantes est en place depuis 2016. Il se compose de 12 membres, originaires de quatre continents, et représentant les principales parties prenantes de l'entreprise : fournisseurs, investisseurs, syndicats, clients et ONG. Ce Comité rencontre le Comité Exécutif de Michelin au moins une fois par an durant une journée.



Les critères ESG sont inclus dans la rémunération des Gérants et partagés avec tous les employés en ce qui concerne les plans d'actions de performance

POLITIQUE DE REMUNERATION 2022 DE FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE



*1 016 670 € (au prorata) pour 2022

**Le montant des Tantièmes est plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice



Glossaire

CASH FLOW LIBRE (FCF)

Le *cash flow* libre s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal aux 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.

CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL

Correspond au *cash flow* libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des cours des matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

Le *cash flow* libre structurel est calculé lors de la publication des résultats annuels.

ROCE

Le ratio est calculé de la façon suivante :

résultat opérationnel des secteurs retraité⁽¹⁾ net d'impôt - appelé NOPAT pour Net Operating Profit After Tax, calculé sur la base d'un taux standard d'imposition de 25 % qui correspond à un taux moyen effectif normal d'imposition du Groupe ;

divisé par la moyenne des actifs économiques employés⁽²⁾, c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés incorporels et corporels, des prêts et dépôts, des titres des sociétés mises en équivalence et du besoin en fonds de roulement net.

VENTES PNEUS

Correspondent aux ventes liées au métier cœur de Michelin, incluant l'activité Tire as a Service (TaaS) et la Distribution.

VENTES HORS PNEUS

Correspondent aux ventes des activités de Services et Solutions (hors TaaS et Distribution), de Bandes Transporteuses et de Matériaux de Haute Technologie hors JV.

Cash flow libre (FCF)

+ Acquisitions

= **Cash flow libre avant acquisitions**

+/- Ajustement lié à la variation des cours de matières premières

= **Cash flow libre structurel**



(1) Il intègre l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence.

(2) Moyenne entre l'ouverture et la clôture de l'exercice.

" 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."

GUILLAUME JULLIENNE

PIERRE HASSAÏRI

FLAVIEN HUET

Business Center Paris Trocadero
112 avenue Kléber
75116 Paris – France

23 place des Carmes Dechaux
63040 Clermont-Ferrand - France

investor-relations@michelin.com