

# RÉSULTATS DE NOS AMBITIONS 2020

## DÉFINIES ET DÉPLOYÉES EN 2013

AMBITIONS 2020	OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2020	RÉSULTATS 2019	
1	RENFORCER LA SATISFACTION DE NOS CLIENTS	100 % des clients ciblés atteignent le NPS <sup>(1)</sup> visé	76 %	64,7 %
2	BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES	Santé-sécurité : < 2 TCIR <sup>(2)</sup>	1,2	1,4
	85 % des employés engagés <sup>(3)</sup>	83 %	81 %	
	75 % des managers issus de la mobilité interne	74 %	74 %	
	30 % de femmes dans le management et la maîtrise <sup>(4)</sup>	28,2 %	27,4 %	
	80 % des top managers des zones de croissance en sont issus	79 %	75 %	
	3	RÉSULTATS FINANCIERS : AVOIR UNE PERFORMANCE ROBUSTE <sup>(5)</sup>	Un cash flow libre structurel <sup>(6)</sup> de 1 400 M€ par an	2 010 M€
Un ROCE <sup>(7)</sup> ≥ 15 %		8,6 %	13,7 %	
4	PERFORMANCE DE NOS PRODUITS ET SERVICES : INNOVER POUR EN RENFORCER LE LEADERSHIP	+10 % au moins de performance de nos produits vs 2010 avec moins de matières premières	+11,6 %	+9,9 %
	3 Mds de litres de carburant économisés sur la durée de vie des pneus, soit 8 Mt de CO <sub>2</sub> évitées <sup>(8)</sup>	2,7 Mdsl 6,9 Mt	2,9 Mdsl 7,3 Mt	
	30 % de matériaux renouvelables ou issus du recyclage dans la fabrication des pneus	28 %	26 %	
	5	INDUSTRIE RESPONSABLE : DEVENIR UNE RÉFÉRENCE	-50 % d'empreinte sur l'environnement <sup>(9)</sup> de nos sites industriels par rapport à 2005 en améliorant notre efficacité énergétique <sup>(10)</sup> de 38 %	-51,1 % -28,9 %
-10 % d'émissions de CO <sub>2</sub> des activités logistiques <sup>(11)</sup> vs. 2010		-10,27 %	-10,3 %	
400 principaux fournisseurs évalués par Ecovadis,		400 828	715	
70 % au niveau « confirmé » des standards de Michelin		70 % 84 %	84 %	
6	CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES ET À UNE MOBILITÉ PLUS DURABLE	100 % des sites Michelin déploient les lignes-guides d'implication dans la vie locale <sup>(12)</sup>	110 sites	110 sites
	30 000 jours de travail/an consacrés aux communautés locales	13 180	32 850	
	2 000 emplois locaux/an créés avec l'aide de Michelin Développement (14 000 s/7 ans)	11 500 / 7 ans	10 000 / 6 ans	
	Renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière, en particulier en formant les nouveaux conducteurs dans les pays émergents <sup>(13)</sup>	non disponible	+ de 330 000 pers. ont bénéficié de ces actions grâce aux partenariats mondiaux et aux programmes déployés par Michelin avec ses salariés et sa Fondation.	

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

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

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

4. Niveau de responsabilité de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

5. Le 18 mars 2020, le Groupe a pris acte, par la voie d'un communiqué de presse, de l'évolution des marchés pneumatiques et du fait que l'économie mondiale était entrée dans une phase de crise systémique, remettant en cause sa guidance 2020 sans qu'il soit possible alors d'en évaluer l'impact. Par conséquent, les objectifs financiers établis en 2013 à horizon 2020 ne sont plus pertinents.

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

7. Rentabilité des capitaux investis.

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

9. Mesurée par le Michelin Environmental Footprint qui intègre de façon pondérée les consommations d'eau et d'énergie, les émissions de COV et de CO<sub>2</sub>, les quantités de déchets générés et mis en décharge pour produire une tonne de produits finis.

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

11. Émission de CO<sub>2</sub> par tonne vendue hors du Groupe. Avec une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des activités logistiques de 10,27 %, par rapport à 2010, l'objectif 2020 a été atteint en 2019. Le Groupe a fixé un nouvel objectif à 2030 en ligne avec les engagements pris dans le cadre de SBTi (Science Base Target initiative) : - 15 % de réduction des émissions CO<sub>2</sub> (en valeur absolue) vs 2018.

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

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