



« Par sa capacité
d'innovation,
**MICHELIN EST ET
SERA TOUJOURS
DU CÔTÉ DES
SOLUTIONS.** »

**ENTRETIEN AVEC
FLORENT MENEGAUX**
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN

Comment Michelin a-t-il réagi à la crise de la Covid-19 ?

FLORENT MENEGAUX

Nous avons fait face avec célérité et solidarité. Notre présence industrielle en Chine, l'expérience de la crise économique de 2008 et nos entraînements à la gestion de crise nous ont permis de réagir très vite pour protéger nos salariés et nos activités.

Partout dans le monde, nos équipes ont fait preuve d'un engagement remarquable pour contribuer à l'effort collectif de lutte contre la pandémie, assister les services d'urgence et poursuivre des activités essentielles. Je veux une nouvelle fois les en remercier.

Enfin, grâce à nos investissements dans le *cloud* et les outils collaboratifs, nous sommes passés au télétravail sans difficulté technique majeure. Globalement, nous traversons du mieux qu'il est possible cette crise mondiale sans précédent.

Quel a été l'impact sur les activités et les performances du Groupe ?

F.L. — La crise sanitaire et les mesures de confinement prises dans la plupart des pays ont fortement freiné l'activité au premier semestre, ce qui s'est traduit par une chute brutale de la demande de pneus. Au deuxième semestre, la demande a repris rapidement, à des niveaux proches de 2019 pour certains segments. Le Groupe a montré une grande résilience dans ce contexte inédit. Notre dimension mondiale et la diversité sectorielle de nos activités nous ont permis d'amortir le choc. Les mesures économiques et de pilotage financier mises en œuvre ont réussi à préserver la rentabilité de nos opérations et à renforcer notre structure financière.

Nos ventes se sont élevées à 20 milliards d'euros, en baisse de 15 % en raison de la chute des volumes (- 14 %) et d'effets de change (- 2,6 %). Le résultat opérationnel des secteurs s'est établi à 1,9 milliard d'euros, soit 9,2 % des ventes contre 12,5 % en 2019. Cette résistance traduit le succès du positionnement de nos produits et services. Elle souligne notre capacité à défendre nos prix dans un environnement rendu plus concurrentiel par la chute des marchés. Nous avons également poursuivi nos efforts de compétitivité avec le lancement d'un plan de simplification et de compétitivité en France.

Le *cash flow* libre structurel dépasse 2 milliards d'euros : au-delà de la gestion rigoureuse de la trésorerie, la hausse de 400 millions d'euros sur 2019 traduit également un niveau de stocks exceptionnellement bas en fin d'année qui n'est pas pérenne pour assurer un bon service à nos clients.

« À l'horizon 2030, le pneumatique devrait représenter environ **70 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE** qui aura beaucoup grandi par ailleurs. »

Notre ratio d'endettement ressort à 28 %, ce qui traduit la solidité financière du Groupe et lui permet de proposer la distribution d'un dividende de 2,30 euros par action contre 2 euros en 2019.

L'approche « Tout durable » de Michelin est un équilibre entre développement économique, développement des personnes et respect de la planète. Qu'en a-t-il été des personnes et de la planète en 2020 ?

F.L. — La santé et la sécurité des personnes sont une absolue priorité. Nous l'avons à nouveau démontré en 2020 en veillant à protéger tous nos salariés, en soutenant nos fournisseurs et nos clients les plus fragiles, en aidant nos communautés à travers le monde. La cohésion sociale s'est renforcée. Chacun a senti qu'il avait un rôle à jouer pour faire face ensemble. L'engagement des salariés a même atteint 83 %, en hausse de deux points par rapport à 2019.

Parmi nos avancées, nous avons créé le Comité Monde Michelin, un nouvel espace de dialogue social à l'échelle du monde pour mieux anticiper et accompagner les transformations. Michelin est un organisme vivant qui s'adapte en permanence à son environnement. Notre responsabilité économique est d'améliorer notre performance, de développer des activités d'avenir. Elle se conjugue avec une responsabilité sociale exigeante : rechercher des solutions concertées, accompagner les personnes et les territoires concernés par des fermetures de sites ou des suppressions de postes. En 2020, nous avons renforcé l'accompagnement individuel et développé des programmes de revitalisation à Dundee (Royaume-Uni), Bamberg (Allemagne), La Roche-sur-Yon et Clermont-Ferrand (France).

Tous sont axés sur l'innovation et la croissance verte. Notre site de La Roche-sur-Yon va ainsi être transformé en un pôle d'innovation dans le domaine des énergies durables. Nous avons également annoncé le projet du Parc Cataroux qui s'accompagnera d'une Manufacture des Talents. Elle permettra le développement en continu des personnes (salariés Michelin ou extérieurs) aux métiers de demain, en favorisant les rapprochements entre secteurs privés et académiques.

S'agissant de la planète, nous avons pour objectif 2020 de réduire de 50 % l'empreinte environnementale des sites industriels Michelin par rapport à 2005. Il a été atteint, malgré les arrêts et redémarrages d'usines liés à la crise sanitaire. Nous avons lancé le premier pneu automobile neutre en carbone à l'achat : MICHELIN e.PRIMACY. C'est aussi le pneu le plus économique et écologique à l'usage de sa catégorie et le premier à publier une déclaration environnementale de produit (EPD)⁽¹⁾. Nous avons poursuivi notre engagement dans l'économie circulaire et conclu deux nouveaux partenariats : avec Enviro pour le recyclage de pneus usagés par pyrolyse et avec Pyrowave pour produire du styrène ⁽²⁾ à partir de déchets plastiques. Michelin est également devenu le coordinateur du partenariat public privé européen BlackCycle, un grand projet de recherche pour recycler des pneus usagés en nouveaux pneus. Ces projets contribuent à atteindre l'objectif ambitieux du Groupe : intégrer 100 % de matériaux durables dans la fabrication des pneumatiques en 2050.

« Pour 2050, **NOUS VISIONS LA NEUTRALITÉ CARBONE** pour nos activités de production, d'approvisionnement et de logistique, et 100 % de matières durables dans nos pneus. »

Nos objectifs à horizon 2030 sont ambitieux

Aller au-delà de **85 %** de collaborateurs engagés et être une référence pour la diversité

Michelin a achevé son dernier plan à cinq ans en 2020. Quel bilan en tirez-vous ?

F.L. — Nous avons atteint la plupart de nos objectifs sociaux et environnementaux. Les appréciations des agences de notation extra-financières témoignent de nos progrès. Le Groupe a été constamment profitable de 2016 à 2020 et Michelin a distribué à ses actionnaires 35 % de son résultat net consolidé en moyenne sur la période, comme il s'y était engagé.

Nous avons innové et enrichi notre offre : les pneus de 18" et plus sont passés de 25 % à 47 % des ventes en volume à la marque MICHELIN entre 2015 et 2020. Nous avons rééquilibré et adapté notre empreinte industrielle en réponse à l'évolution de la demande et des marchés. Nous produisons plus près de nos clients grâce à l'acquisition de Multistrada en Indonésie, à la montée en puissance de la nouvelle usine de León au Mexique. Nous mettons en place des chaînes d'approvisionnement locales plus résilientes. Nous avons renforcé notre distribution dans toutes les zones géographiques, développé les synergies entre réseaux physiques et e-commerce. La digitalisation a été déployée sur toute la chaîne de valeur. Elle contribue à une plus grande agilité, une meilleure efficacité et un meilleur service aux clients.

Nos plans de compétitivité ont produit les gains attendus : près de 900 millions d'euros d'économies hors inflation sur la période 2017-2019. En 2020, la crise sanitaire a pesé sur la productivité industrielle, mais nous avons su réduire significativement nos frais généraux et nous poursuivons nos efforts : nous avons engagé en janvier 2021 un plan de simplification et de compétitivité sur trois ans qui concerne l'ensemble de nos activités industrielles et tertiaires en France.

« Michelin est un **ORGANISME VIVANT** qui s'adapte en permanence à son environnement. »



Enfin, nous avons conduit une politique active de partenariats et d'acquisitions pour élargir notre offre de spécialités, développer nos services et solutions dédiés aux professionnels, valoriser dans de nouvelles applications l'expertise des matériaux de haute technologie que nous avons acquise dans notre cœur de métier. Nous ouvrons ainsi au Groupe de nouvelles voies de croissance et renforçons parallèlement le rayonnement de la marque MICHELIN.

Vous avez présenté en avril 2021 la feuille de route du Groupe à l'horizon 2030 ⁽³⁾. Quelles sont ses lignes de force ?

F.L. — Nous voulons générer une croissance durable plus forte et créer une valeur équilibrée entre performance économique, personnes et planète. Nos objectifs sont ambitieux :

- faire croître nos ventes de 5 % par an en moyenne à compter de 2023, une fois sortis de la crise et assurer une rentabilité des capitaux investis supérieure à 10,5 % ;
- aller au-delà de 85 % de collaborateurs engagés et être une référence pour la diversité ;
- montrer des résultats dans la trajectoire de la neutralité carbone pour nos activités de production, d'approvisionnement et de logistique et des 100 % de matériaux durables dans nos pneus visés pour 2050.

Pour atteindre nos ambitions, nous nous développons dans le pneu, autour du pneu et au-delà du pneu. Nous continuerons à privilégier les pneus haut de

gamme et de spécialité où nos technologies font la différence et sont valorisées. Nous élargirons nos offres de services et solutions, en nous appuyant sur la mobilité connectée et l'exploitation des données collectées. Nous accélérerons notre croissance dans les matériaux de haute technologie à fort potentiel : polymères haute performance, applications médicales, matériaux durables biosourcés et recyclés, impression 3D métal, systèmes de mobilité hydrogène.

À l'horizon 2030, le pneumatique devrait représenter environ 75 % du chiffre d'affaires du Groupe qui aura beaucoup grandi par ailleurs et renforcé l'équilibre géographique et sectoriel de son portefeuille d'activités dans, autour et au-delà du pneu.

La crise de la Covid-19 va accélérer la transition vers une économie plus verte et plus vertueuse. Notre démarche Michelin « Tout durable » en sort renforcée. Production zéro émission, mobilité durable, transition énergétique, stratégie hydrogène, économie circulaire, biomatériaux : les orientations des plans de relance en Europe, en Amérique, en Asie rejoignent celles du Groupe qui en bénéficiera. Par sa capacité d'innovation, Michelin est et sera toujours du côté des solutions.

(1) Une déclaration environnementale de produit (FDES en France) quantifie les impacts environnementaux tout au long du cycle de vie d'un produit. Elle est vérifiée par une tierce partie.

(2) Le styrène entre notamment dans la production de caoutchouc synthétique pour les pneus.

(3) www.michelin.com | Finance | Présentations aux investisseurs.