



Paris, 7 novembre 2017

Société Générale CIB

European ESG/SRI

Conference

Michelin s'engage sur six ambitions majeures de développement durable à l'horizon 2020



Avancement des Ambitions 2020 (1)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
1 – Clients : renforcer la satisfaction de nos clients	À l'horizon 2020, 100 % des groupes de clients ciblés sont au niveau de satisfaction (<i>Net Promoter Score</i>) visé par le Groupe	Part des clients ciblés au niveau du NPS visé par le Groupe	2016 : nd Pour 2017, des objectifs ont été fixés par activité
2 – Bien-être et développement des personnes : progresser ensemble	Améliorer encore la sécurité au travail et atteindre un taux TCIR (<i>Total Case Incident Rate</i>) inférieur à 2 pour l'ensemble du Groupe	<i>Total Case Incident Rate</i>	2,54 en 2016* (2,67 en 2015*)
	Atteindre et conserver un taux d'engagement du personnel de 85 %	Taux d'engagement du personnel du Groupe, tel que résultant de l'étude annuelle "Avancer Ensemble, votre avis pour agir"	80 % en 2016 (77 % en 2015)
	Avoir 75 % des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne, reflétant la diversité toujours croissante du Groupe	Part des postes de managers occupés par des employés issus de la mobilité interne	76 % en 2016 (75 % en 2015)
	Intégrer 30 % de femmes dans le management et maîtrise	Part des femmes dans le management et maîtrise (niveau de responsabilité individuelle de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe)	24,8 % en 2016* (24,2 % en 2015*)
	Compter dans les zones de croissance 80 % des top managers issus des zones de croissance	Part des managers issus des zones de croissance	72 % en 2016 (68 % en 2015)

* Informations vérifiées dans le détail et certifiées au titre du Grenelle 2 (pour plus de détails cf. Chapitre 6 du Document de référence 2016)

Avancement des Ambitions 2020 (2)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
3 – Résultats financiers : avoir une performance robuste	Disposer d'un cash flow libre structurel de 1,4 milliard d'euros par an à compter de 2020	Cash flow libre (Flux de trésorerie sur activités opérationnelles, diminués des flux de trésorerie d'investissements) ajustés d'une part, de l'impact des matières premières et des volumes de fin d'année sur les besoins en fonds de roulement, et d'autre part, des éléments exceptionnels	961 millions € en 2016 (833 millions € en 2015)
	Atteindre un retour sur capitaux investis égal ou supérieur à 15 %*	Retour sur capitaux investis	12,1% en 2016 (12,2 % en 2015)
4 – Performance de nos produits : innover pour renforcer le leadership de nos produits et services	Améliorer d'au moins 10 % la performance totale de nos produits par rapport à 2010, tout en réduisant le besoin de matières premières	Pourcentage d'amélioration de l'indicateur de performance totale (sur base 2010)	L'amélioration de la performance totale des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd en 2016 est conforme avec l'atteinte des objectifs 2020 du Groupe
	Économiser 3 milliards de litres de carburant sur la durée de vie des pneus, réduisant ainsi les émissions de CO ₂ de plus de 8 millions de tonnes (sur base 2010)	Amélioration totale de résistance au roulement pour les pneus Tourisme camionnette et les pneus Poids lourd (sur base 2010)	L'amélioration de la performance énergétique des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd en 2016 est conforme avec l'atteinte des objectifs 2020 du Groupe
	Contribuer au développement de l'économie circulaire, avec 30 % de matériaux renouvelables ou issus du recyclage, dans la fabrication des pneumatiques	Part des matières premières renouvelables ou issues du recyclage de pneumatiques usagés dans la fabrication de pneus	Les succès des nouveaux procédés de production de nouvelles matières premières, obtenues par recyclage de pneus usagés (Tire REcycling) et de matériaux bio-sourcés, tel que le butadiène dans le Projet BioButterfly (avec Axens, IFPEN et TEREOS) ou l'isoprène (avec Braskem et Amyris), devront permettre d'atteindre les objectifs 2020 du Groupe

* A périmètre constant hors goodwill

Avancement des Ambitions 2020 (3)

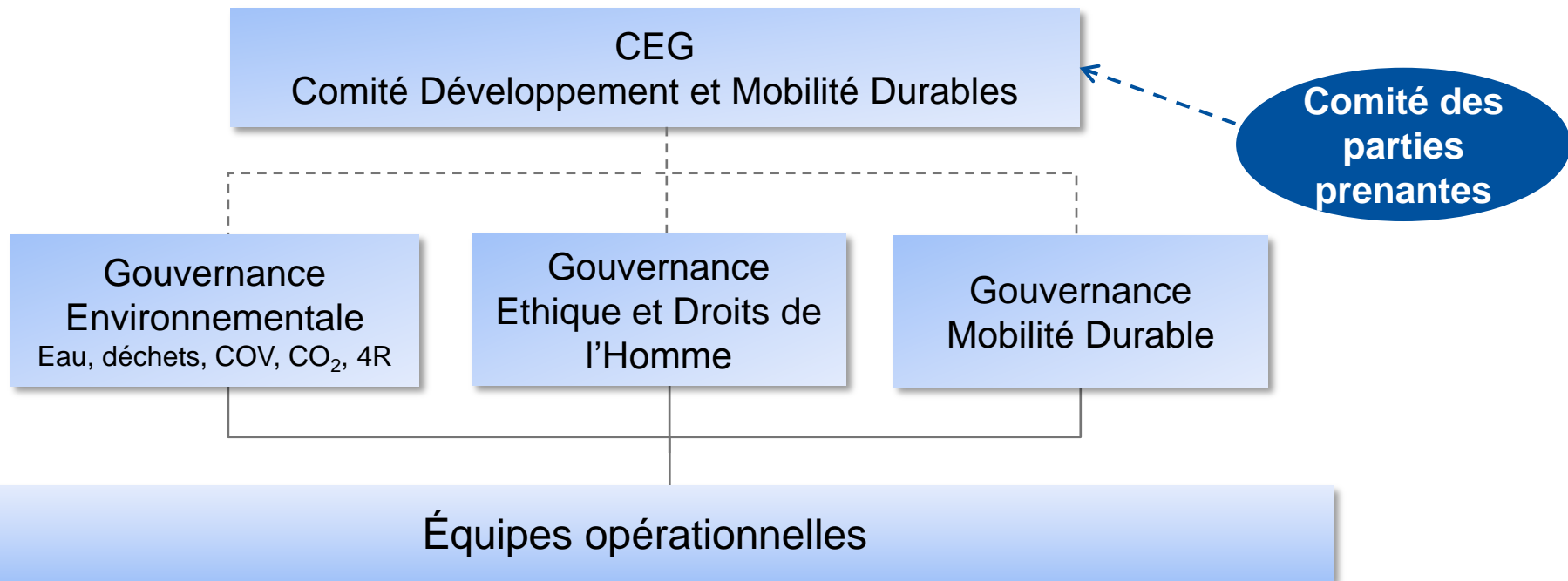
	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
5 – Industrie responsable : devenir une référence	Réduire de 50 % l'empreinte environnementale de nos sites mesurée par le MEF en améliorant notamment de 38 % notre efficacité énergétique (par rapport à 2005)	1) Indicateur <i>Michelin Environmental Footprint</i> 2) Consommation d'énergie par tonne de pneus produite*	1) Amélioration du MEF de 43,0 % par rapport à 2005* 2) Amélioration de 28,4 % par rapport à 2005*
	Promouvoir une logistique responsable et réduire de 10 % les émissions de CO ₂ des activités logistiques. (par rapport à 2010)	Émission de CO ₂ par tonne vendue hors du Groupes	Le suivi de l'indicateur est en cours de révision afin d'améliorer la robustesse des résultats publiés
	Évaluer les 400 principaux fournisseurs quant aux exigences de Michelin dans le domaine du développement durable	Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis	419 en 2016 (263 en 2015)
	Accompagner les fournisseurs évalués afin que 70 % d'entre eux atteignent le niveau "confirmé" des standards de Michelin	Pourcentage des 400 fournisseurs évalués par EcoVadis atteignant le niveau "confirmé"	74 % à fin 2016 (66 % à fin 2015)

* Informations vérifiées dans le détail et certifiées au titre du Grenelle 2 (pour plus de détails cf. chapitre 6 du Document de référence 2016).

Avancement des Ambitions 2020 (4)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
6 – Communautés locales : contribuer au développement des communautés locales et à une mobilité plus durable	Déployer dans 100 % des sites Michelin le programme d'implication dans la vie locale, selon les règles définies en 2013	Nombre de sites déployant avec succès les nouvelles lignes-guides	<i>110 usines et bureaux du Groupe ont fait coïncider leurs programmes avec les lignes-guides en 2016</i>
	Encourager l'implication des employés dans la société avec 30 000 jours de travail par an consacrés à des actions en faveur des communautés	Nombre de jours de travail des salariés en faveur des communautés	31 612 en 2016 (27 733 en 2015)
	Contribuer, avec Michelin Développement, à la création de 2 000 emplois locaux par an	Nombre d'emplois aidés par Michelin Développement	1 695 en 2016 (1 665 en 2015)
	Renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière, en particulier en formant les nouveaux conducteurs dans les pays émergents sur la route	Nombre de programmes de sensibilisation déployés et nombre de personnes sensibilisées	Entre autres : <ul style="list-style-type: none"> • Thaïlande : 1 000 casques distribués à des chauffeurs de taxi moto et 1 000 autres à des écoliers cyclistes, au cours d'une journée de sensibilisation • États-Unis : 35 millions d'individus touchés par les médias sociaux lors de l'opération "Beyond the driving test" sur l'usage sécuritaire des pneumatiques, menée dans 33 états américains sur 50 • Indonésie : 600 jeunes sensibilisés dans des écoles aux conditions de la sécurité sur la route

Gouvernance de la Mobilité et du Développement Durable Michelin



En vigueur au 1^{er} janvier 2018

Michelin réaffirme son action en faveur du développement durable

- COP21 – Décembre 2015
 - Michelin s'engage à réduire de **20% l'empreinte carbone** issue de **l'utilisation de ses pneus** d'ici 2030
 - Michelin s'engage à réduire de **50% les émissions carbone** de ses **sites** d'ici à 2050



Michelin, un acteur fédérateur de la mobilité durable dans le monde

- Des initiatives pour décarboner le transport
 - **Movin'On by Michelin** : conférence collaborative dont l'objectif est de passer de l'ambition à l'action. **Juin 2017 – 4 000 participants**
 - Michelin, co-fondateur du **Paris Process on Mobility & Climate** : élaboration d'une feuille de route macroéconomique mondiale pour guider la transformation du secteur du transport vers une économie « zéro émission »





- 1 / Gouvernance**
- 2 / Innovation**
- 3 / Une politique générale environnementale engagée**
- 4 / Un engagement fort en faveur du bien-être et du développement des salariés**

SGCIB – 7 novembre 2017

ESG/SRI Conference Paris



1 / Gouvernance

Le Président et le Comité Exécutif



Sonia Artinian-Fredou

Directeur de la Distribution



Yves Chapot

Directeur de la Ligne Produit
Tourisme Camionnette



François Corbin

Directeur du Progrès
et des Zones Géographiques et en
charge des activités Corporate
Development



Claire Dorland-Clauzel

Directeur du Développement
Durable, des Marques
et des Relations Extérieures



Jean-Dominique Senard

Président,
Gérant Associé commandité



Terry Gettys

Directeur de la Recherche
et du Développement



Jean-Christophe Guérin

Directeur de la Ligne Produit
Matériaux



Jean-Michel Guillon

Directeur Général Exécutif



Marc Henry

Directeur Financier et des
Lignes Produits de Spécialités



Serge Lafon

Directeur de la Ligne
Produit Poids lourd



Florent Menegaux

Directeur Général Exécutif



Florence Vincent

Directeur de la Qualité,
de l'Audit et de la Maîtrise
des Risques

M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Politique de rémunération

● Rémunération

- Rémunération fixe
- Rémunération variable annuelle
- Intéressement à long terme
- Autres avantages

} soumis à critères financiers
et extra-financiers, partagés
avec le management

● Autres éléments

- Retraite supplémentaire
- Indemnité de départ contraint
- Non-concurrence

M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Politique de rémunération

- **Rémunération fixe** : **stable, cohérente** avec le panel des rémunérations des dirigeants de sociétés du CAC40 et **équilibrée** avec la rémunération variable annuelle
- **Part variable** prélevée sur les tantièmes approuvés annuellement par l'Assemblée générale et versés aux associés commandités (**M. Senard et la société SAGES**)
- A la différence d'un dirigeant de société anonyme, M. Senard, en sa qualité d'associé commandité de la Société, supporte sur son patrimoine personnel une **responsabilité illimitée et solidaire** des dettes de la Société

M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Politique de rémunération – Part variable

- **Rémunération variable annuelle** soumise à des objectifs de performance dont l'atteinte est mesurée par des **critères quantitatifs** (financiers et extra-financiers, partagés avec le management du Groupe) **et qualitatifs**, fixés et mesurés par le Conseil de Surveillance
- **Intéressement à long terme (ILT)** soumis à des conditions de performance portant sur 3 exercices, mis en place conformément aux **recommandations du Code AFEP/MEDEF**

M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Politique de rémunération

● Autres avantages

- Voiture de fonction
- Pas de stock-options, ni actions de performance, ni jetons de présence

● Retraite supplémentaire

- applicable à **l'ensemble des cadres dirigeants** des deux principales sociétés françaises ayant au moins 5 ans d'ancienneté en tant que dirigeant
- Seule la **part fixe** de la rémunération est prise en compte pour le calcul de la rente, son plafonnement et le taux de remplacement maximum
- Taux de remplacement maximum total de 35 % de la part fixe (y compris régime obligatoire), soit **très sensiblement inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixe et variable recommandé par le code AFEP/MEDEF**
- Versement d'une rente annuelle brute maximum de 165 000 € après 10 ans d'ancienneté, subordonné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise

Indemnité de départ contraint et engagement de non-concurrence

Conformément au Code AFEP/MEDEF, ces éléments seraient revus pour que le total des sommes versées ne soit pas supérieur à la rémunération perçue pendant les deux exercices précédents

- **Indemnité de départ contraint**, soumise à des **conditions de performance** décidées par le Conseil de surveillance, en cas de départ suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat
- **Indemnité de non-concurrence**

M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Rémunération 2016 fixe et variable

- **Rémunération fixe** : 1 100 000 € (inchangée depuis 2014)
- **Autres avantages**
 - voiture de fonction : 8 000 €
 - pas de stock-options, ni actions de performance, ni jetons de présence
- **Part variable sur le niveau de résultat** : 800 281 €
prélevée sur les tantièmes approuvés annuellement par l'Assemblée générale et versée aux associés commandités qui supportent sur leur patrimoine personnel une **responsabilité illimitée et solidaire** des dettes de la Société

M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - 2016 - Détail de la part variable annuelle sur critères

Critères quantitatifs	Croissance annuelle des ventes	Résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement)	Niveau annuel du cash flow libre structurel
Réalisation des critères	50,71/100 ^{èmes}		
Critères qualitatifs	Plan de succession de la Gérance	Déploiement des 4 initiatives de progrès du Groupe (Service au client, Simplification des modes de fonctionnement, Responsabilisation, Digitalisation)	
Réalisation des critères	48,00/50 ^{èmes}		
Réalisation globale <i>(arrondi)</i>	100,00/150 ^{èmes}		
Montant attribué selon critères	900 316 €		
Total part variable annuelle	1 700 597 €		

M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - 2016 : détail de l'intéressement à long terme à verser

Critères <i>(sur la période 2014/2016)</i>	Evolution du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution des actions composant l'indice CAC40	Taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur*	Taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE)*
Pourcentage global de réalisation		22 %	
Montant dû <i>(en €)</i>		495 116	

* En données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents.

M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Historique des rémunérations

<i>(en milliers €)</i>	2016	2015	2014
Rémunération fixe	1 100	1 100	1 100
Part variable annuelle	1 700	1 277	750
Voiture	8	7	7
Total	2 808	2 384	1 857
Intéressement à long terme	495	-	-

Un Conseil de Surveillance indépendant, en relation directe avec les actionnaires



Michel ROLLIER

Président



Olivier BAZIL



Pat COX



Barbara DALIBARD



Jean-Pierre DUPRIEU



Aruna JAYANTHI



Anne-Sophie de LA BIGNE



Monique LEROUX



Cyrille POUGHON

Un Conseil de Surveillance indépendant, en relation directe avec les actionnaires

- Composition du Conseil :
 - 9 membres (dont 7 indépendants)
 - 5 hommes et 4 femmes
 - 6 français et 3 étrangers venant de continents différents
- Contrôle permanent de la gestion de la Société et appréciation de la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement.
 - examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, ainsi que des informations trimestrielles, arrêtés par le Président de la Gérance ;
 - appréciation de la qualité de l'information financière ;
 - appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
 - examen des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre ;
 - veille du respect des droits des actionnaires.

- Membres

- Olivier Bazil, membre indépendant et Président du Comité
- Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant
- Anne-Sophie de la Bigne, membre indépendant

- Mission

- examiner les comptes semestriels et annuels ainsi que les informations trimestrielles ;
- s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, et veiller à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires ;
- examiner l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- examiner les programmes annuels de contrôle légal des comptes, examiner le programme d'intervention de la Direction de l'Audit et du Management des Risques et recommander l'audit de risques financiers spécifiques ;
- vérifier l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux Comptes et émettre un avis relatif à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat

Comité des Rémunérations et des Nominations

- Membres

- Barbara Dalibard, membre indépendant et Présidente du Comité
- Pat Cox, membre indépendant
- Michel Rollier, membre non exécutif, non indépendant

- Mission

Contrôle sur

- la politique de rémunération des cadres dirigeants, yc les critères de détermination ;
- de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif du Groupe,
- de la rémunération variable des autres cadres dirigeants ;
- la politique d'attribution des stock-options et des actions gratuites ;
- la politique de nomination des cadres dirigeants ; plans d'évolution de carrière et de succession ;
- la politique de nomination des Gérants : plan d'évolution de carrière et de succession, en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES).

Travaux du Conseil et de ses Comités en 2016

- Conseil de Surveillance
 - 6 réunions
 - 97,7 % d'assiduité
- Comité d'Audit
 - 4 réunions
 - 100 % d'assiduité
- Comité des Nominations et des Rémunérations
 - 4 réunions
 - 91,7 % d'assiduité

Say on Pay M. Michel Rollier, Président du Conseil de surveillance

● Politique de rémunération

- Rémunération exclusivement constituée de jetons de présence, cohérente avec le panel des rémunérations des Présidents de sociétés du CAC40
- Part prépondérante soumise à une condition d'assiduité aux réunions du Conseil et du Comité dans lequel siège le Président du Conseil

● Rémunération 2016

- Montant annuel : 90 K€
- 60 % de ce montant est soumis à une condition d'assiduité aux réunions du Conseil et du Comité des Rémunérations et des Nominations dont il est membre
- Taux individuel d'assiduité en 2016 : 100 %

SAGES, Associé Commandité non gérant, garant de la pérennité de l'entreprise

- *Société par actions simplifiée*, dont le Président est Jacques de Chateaufieux
- Rôle
 - assumer la responsabilité d'Associé Commandité de la CGEM,
 - proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la nomination des Gérants de la CGEM,
 - le cas échéant, proposer au Conseil de Surveillance le renouvellement du mandat des Gérants en fonction ou leur révocation
 - en cas de vacance de la Gérance de la CGEM, assurer de plein droit l'intérim et convoquer ultérieurement une Assemblée générale appelée à nommer un nouveau Gérant
- Trois catégories d'associés représentées dans des proportions identiques au sein de son Conseil d'Administration :
 - des membres de la famille fondatrice,
 - des dirigeants ou anciens dirigeants de l'entreprise,
 - des personnalités qualifiées extérieures à l'Entreprise.

SGCIB – 7 novembre 2017

ESG/SRI Conference Paris



2 / Innovation

Des lancements produits générateurs de volumes et de gains de parts de marché

Tourisme

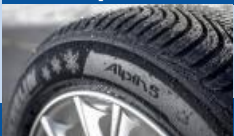
MICHELIN
CrossClimate +



MICHELIN Pilot
Sport 4 S



MICHELIN
Alpin 5



BFGoodrich
All Terrain T/A K02



MICHELIN
Premier LTX



Poids lourd

MICHELIN
X-One Urban bus



MICHELIN
X®Guard



Convoi
TripleA



MICHELIN
XWorks



MICHELIN
X Line Energy Z



Spécialités



MICHELIN
Power RS



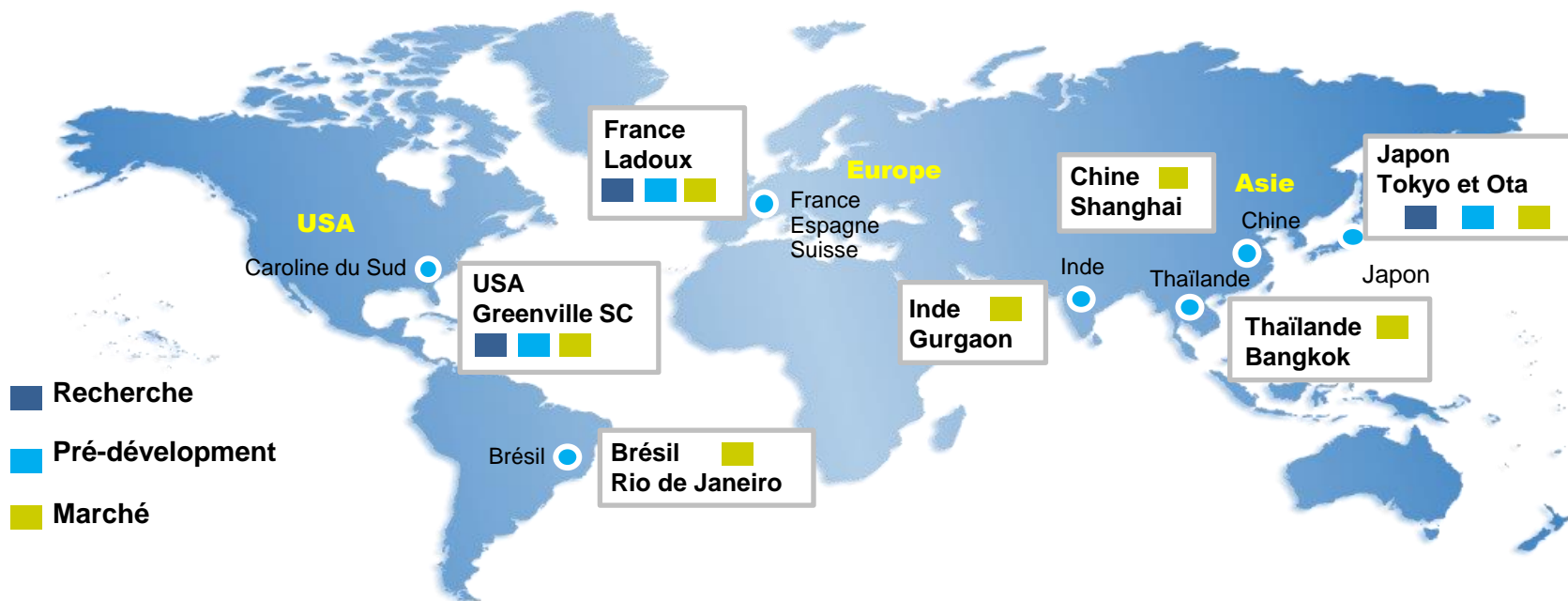
MICHELIN
XDR3



Technologie
"2 en 1"



Recherche & Développement : une empreinte géographique mondiale



6 000 personnes et un budget de 718 million €

Michelin s'engage contre l'obsolescence programmée



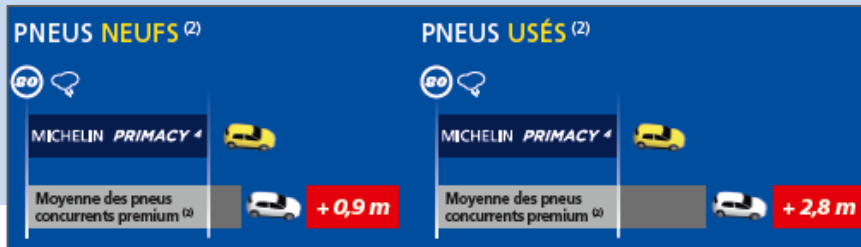
MICHELIN PRIMACY 4

Nouveau pneu Tourisme lancé en 64 dimensions, à partir de Janvier 2018



• EXCELLENT EN SÉCURITÉ

Performances exceptionnelles en freinage sur sol mouillé, neuf comme usé (2)



• N°1 EN LONGÉVITÉ (3)

Dure 18 000 km de plus que la moyenne des pneus concurrents (3)

(1) "Usé" signifie 2 mm de sculpture. Neuf comme usé, l'étiquetage adhérence sur sol mouillé du pneu 205/55 R16 91V MICHELIN Primacy 4 est au-dessus du seuil de la réglementation européenne R117.

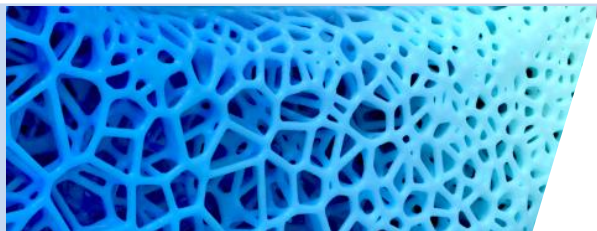
(2) Test en freinage sur sol mouillé, entre 80 et 20 km/h, réalisé par le service produit TÜV SÜD, à la demande de Michelin, entre juin et juillet 2017, sur un véhicule VOLKSWAGEN Golf 7 équipé en 205/55 R16 91V comparant le pneu MICHELIN Primacy 4 et la moyenne des pneus concurrents BRIDGESTONE TURANZA T001 EVO, CONTINENTAL PREMIUM CONTACT 5, DUNLOP BLUESPONSE, GOODYEAR EFFICIENT GRIP PERFORMANCE, PIRELLI CINTURATO P7 BLUE. Neuf : le pneu MICHELIN Primacy 4 est co-leader avec les pneus BRIDGESTONE TURANZA T001 EVO et CONTINENTAL PREMIUM CONTACT 5. Usé (2 mm de sculpture) : le pneu MICHELIN Primacy 4 est co-leader avec le pneu BRIDGESTONE TURANZA T001 EVO.

(3) Test réalisé par DEKRA TEST CENTER, à la demande de Michelin, entre juin et juillet 2017, sur un véhicule VOLKSWAGEN Golf 7 équipé en 205/55 R16 91V comparant le pneu MICHELIN Primacy 4 et les pneus concurrents BRIDGESTONE TURANZA T001 EVO, CONTINENTAL PREMIUM CONTACT 5, DUNLOP BLUESPONSE, GOODYEAR EFFICIENT GRIP PERFORMANCE, PIRELLI CINTURATO P7 BLUE. Test de longévité représentatif d'un usage réel moyen (test Michelin D50) sur un parcours de 10 000 km, puis estimé jusqu'à 1,6 mm.

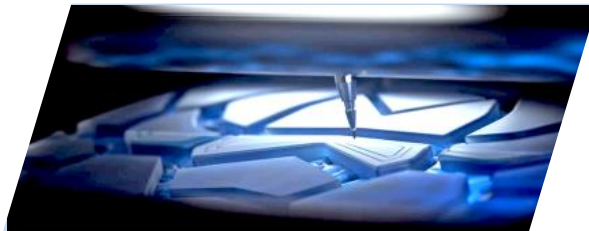
Réinventer la roue

La vision de Michelin pour l'automobile du futur

Michelin a dévoilé un pneu concept qui illustre sa vision de la mobilité de demain, en associant technologies et services inédits.



Une roue sans air



Une bande de roulement que l'on peut imprimer à l'aide d'une imprimante 3D



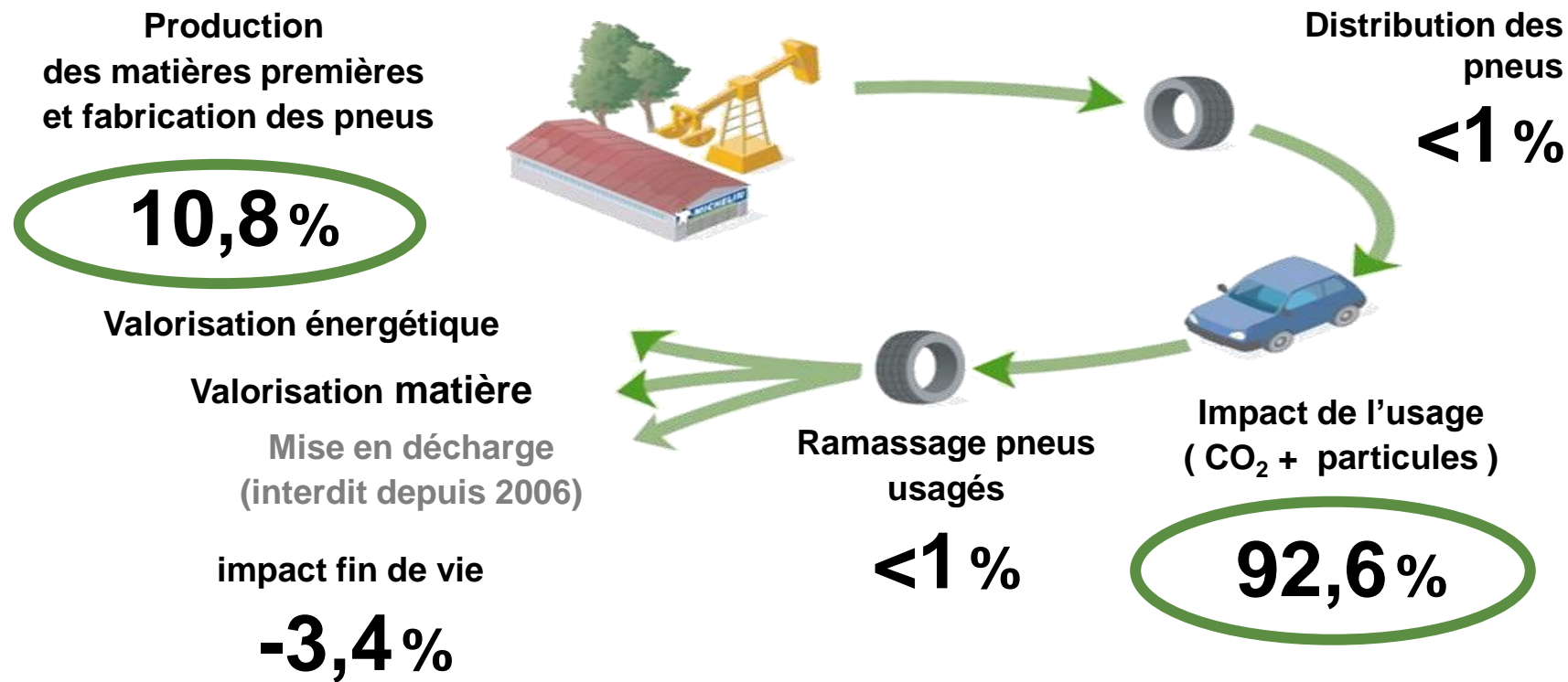
Un pneu connecté



3

Une politique générale environnementale engagée

Réduire l'empreinte des sites industriels



Réduire l'empreinte des sites industriels

MFPM	2010	2015	2016	Évolution 2016/2010	Évolution 2016/2015
MEF	65,1	59,6	63,1	- 3,1 %	+ 5,8 %

Évolution des six composantes du MEF MFPM	Unité	2016	Variation 2016/2010
Consommation d'énergie	GJ/t PF	19,06	- 4,41 %
Consommation d'eau	m ³ /t PF	10,38	- 0,43 %
Émissions COV	kg/t PF	2,10	- 15,88 %
Émissions CO ₂	t/t PF	0,65	- 28,85 %
Déchets générés	kg/t PF	162,13	+ 15,13 %
Déchets mis en décharge	kg/t PF	0,40	- 76,93 %

MEF : Michelin sites Environment Footprint

Des actions contre le changement climatique : 17 sites industriels dotés de dispositifs de génération d'énergies renouvelables



Michelin leader des pneus à haute efficacité énergétique

- Michelin premier manufacturier à inventer le pneu à basse consommation en 1992
- 6^e génération de pneus « verts » (Energy Saver)
- La quasi-totalité de la gamme Tourisme Michelin présente des performances énergétiques avancées
- L'offre unique de Michelin : des pneus aux performances énergétiques sans compromis sur les autres performances
- 700 millions pour la recherche par an. Travail avec l'ADEME pour des nouvelles générations de pneus très basse consommation
- Objectif de Michelin : économiser 8 millions de tonnes de CO₂ et 3 millions de litres de carburant de 2010 à 2020



- REDUIRE
- REUTILISER
- RECYCLER
- RENOUVELER
- Une stratégie de longue date du Groupe Michelin
- Une étape de plus franchie avec la création d'un comité de pilotage de l'économie circulaire en 2017
- Grand Prix de l'Economie circulaire décerné en 2016 par l'ADEME et le Ministère de l'Environnement

- **Caoutchouc naturel**



- **Isoprene bio-sourcé**



- **Butadiene bio-sourcé**



- **Huiles et résines naturelles dans les mélanges**



- **Transformation industrielle de matière 1ère agricole**



BIO ISOPRENE PROJECT

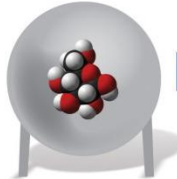
1st, 2nd and 3rd
GENERATION
BIOMASS



BIOTECH



SUGAR

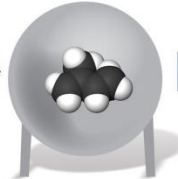


AMYRIS



BIOTECH

ISOPRENE

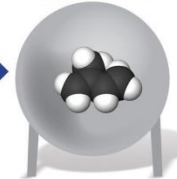


Braskem



EXTRACTION
PURIFICATION

PURIFIED
ISOPRENE



MICHELIN



POLYMERIZATION

POLY
ISOPRENE



Acquisition de Lehigh Technologies

- Société spécialisée dans la conception et la production de matériaux innovants issus du recyclage des pneumatiques usés non réutilisables et autres produits industriels à base de caoutchouc.
- Technologie propriétaire de micro-broyage cryogénique de produits en caoutchouc vulcanisé,
- Micro-poudres de caoutchouc (Micronized Rubber Powders) : matériau recyclé de faible coût, performant et durable qui peut se substituer à d'autres composants utilisés dans la fabrication de pneumatiques, de plastiques, d'asphalte et de matériaux de construction



Données clés

- Basée à Tucker près d'Atlanta, Etats-Unis
- Clients = manufacturiers de pneumatiques, entreprises spécialisées dans l'asphalte, les matériaux de construction, ...
- **100** employés

Une attention particulière aux pneus en fin de vie

- Valorisation matière



Pneus entiers

broyat



granulats



poudrette



alcool



- Valorisation énergétique



cimenteries



aciéries

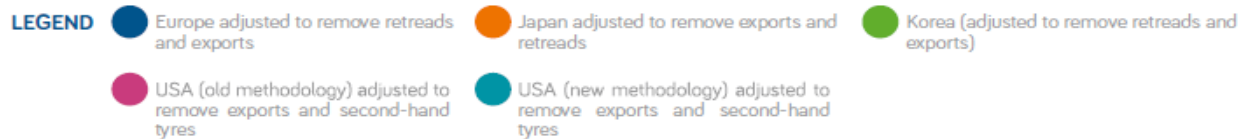
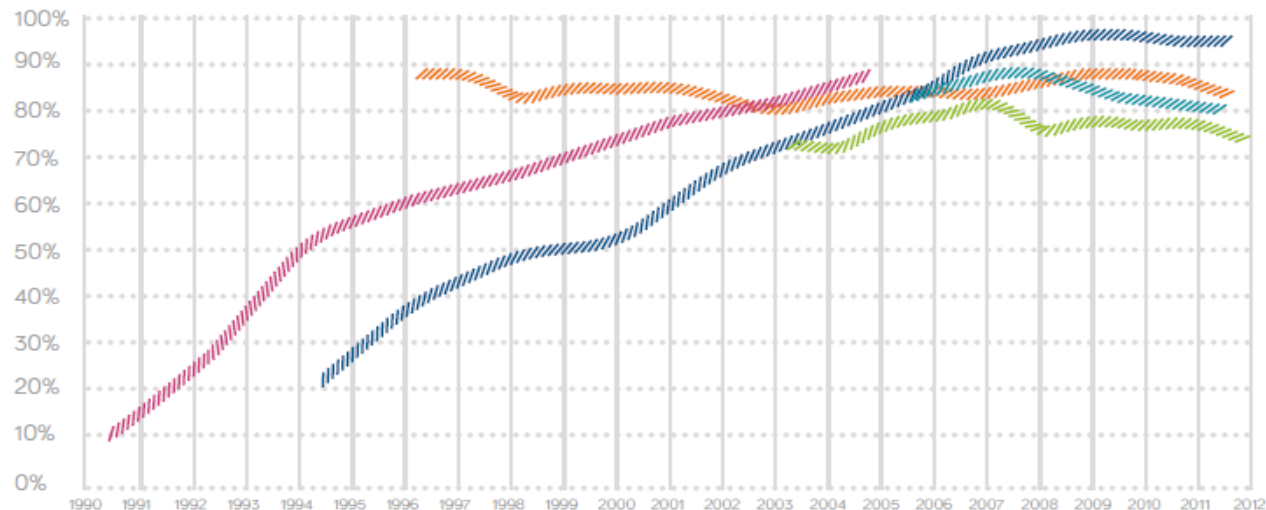


Centrales thermiques

Un taux élevé de valorisation des pneus en fin de vie

- > 90 % en Europe
- 100 % en France
- 80 à 90 % aux USA
- 85 % au Japon
- Environ 70 % au niveau mondial

INTERNATIONAL DATA ON ELTs RECOVERY RATES



Michelin, un leadership Climate change & Water

- Michelin classé A- par **Carbon Disclosure Project (CDP)**
- Le CDP distingue les entreprises les plus performantes en matière de lutte contre le changement climatique
- Un comité pluridisciplinaire qui pilote la stratégie carbone depuis 2016





4 / **Un engagement fort en faveur du bien-être et du développement des salariés**

Six domaines d'action majeurs de la politique de personnel du Groupe

- Agir en employeur mondial responsable
- Bien-être au travail
- Pour une politique active de santé et de sécurité
- Gérer, développer et responsabiliser à tous les niveaux
- Dialoguer, communiquer et écouter
- Une culture concrète de la diversité

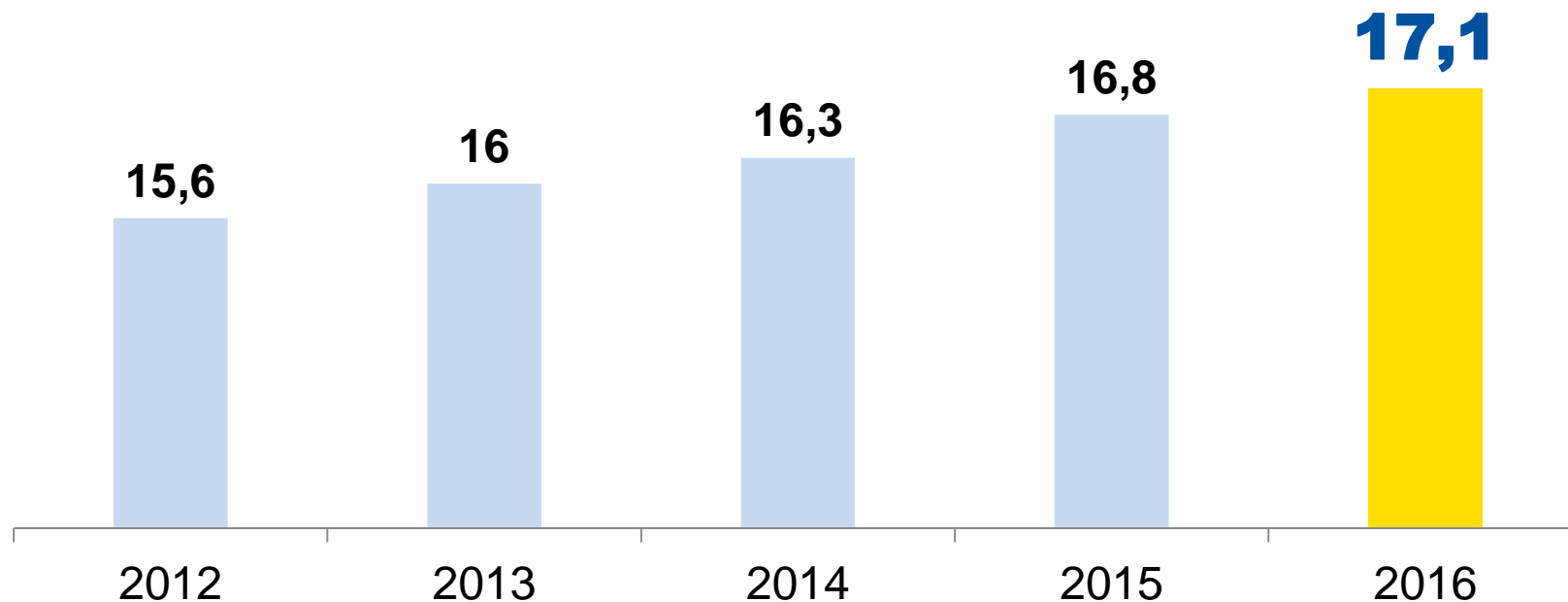
Etude “Avancer Ensemble, votre avis pour agir”

- Ecouter les salariés : mise en place en 2013 d’une étude d’engagement annuelle
- Ambition 2020 : Atteindre et maintenir un taux d’engagement du personnel de 85 %
- Conduite en 55 langues dans 55 pays
- Taux de réponse 2016 : 90 % des salariés
- Un taux d’engagement élevé et en progression chaque année

	2016	2015	2014	2013
Taux d’engagement des salariés*	80 %	77 %	74 %	72 %

Répartition des femmes dans les effectifs

▲ Au 31 décembre - En %



Formation

5,3 millions d'heures de formation en 2016 représentant

- 3,3% de taux d'accès à la formation
- 56 heures par salarié et par an



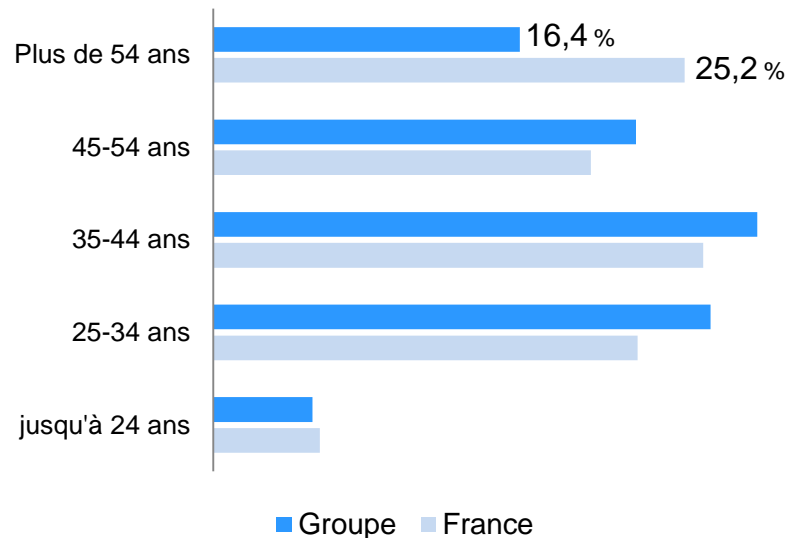
Dans le cadre d'un projet de réorganisation annoncé en juin, réduction de 1 420 postes de centraux au niveau mondial

▲ Un Groupe centré sur le client et plus agile permettant de libérer les énergies

- Profiter de la pyramide des âges :
 - 3 500 départs en retraite en France et aux Etats-Unis entre 2018 et 2021
- Optimiser les embauches :
 - 2 080 embauches en France et aux Etats-Unis entre 2018 et 2021



● Pyramide des âges Groupe et France*



* Manufacture Française des Pneumatiques Michelin



5

Une implication sociétale forte

Evaluation des fournisseurs et promotion des bonnes pratiques dans la chaîne d'approvisionnement

- Michelin évalue les performances CSR de ses sous-traitants: **419 fournisseurs évalués** en 2016 par Ecovadis – 74 % d'entre eux déjà à un niveau satisfaisant
- **Cartographie des risques des fournisseurs selon leur pays d'origine** – réalisé sur les fournisseurs de matières premières en 2017
- **Caoutchouc naturel:**
 - Analyse de la chaîne d'approvisionnement : élaboration d'un outil de traçabilité du caoutchouc appelé *Rubberway*, qui analyse les pratiques jusque dans les plantations.
 - Promotion des bonnes pratiques avec la rédaction de Principes des Achats du caoutchouc naturel durable.
 - Plantation “modèle” en lien avec le WWF en Indonésie

Production de caoutchouc naturel éco-responsable

- Création d'une joint-venture en Indonésie avec Barito Pacific Group, détenue à 47 % par Michelin (investissement : 55m\$).
- Reforestation de 88 000 hectares:
 - 50 % = plantation d'hévéas visant à terme la production annuelle de **80 000 tonnes de caoutchouc naturel**
 - 50 % = cultures vivrières et autres espèces végétales endémiques



Aujourd'hui



Demain



Coopération sur le long terme avec le WWF pour promouvoir des pratiques de production de caoutchouc naturel durable

Un dialogue engagé avec les parties prenantes

- **Rédaction d'un document fondateur** sur le développement du dialogue parties prenantes dans le Groupe
- **Réunions en 2017 du Comité Corporate de Parties prenantes**
 - Créé en 2016 et réuni pour la première fois en novembre 2016
 - Comprend des personnalités du monde entier, notamment: 2 ONG, 1 investisseur, 1 syndicat, 1 fournisseur, 2 clients, des organismes internationaux (OCDE, Global Compact).
 - Rencontre une fois par an le président de Michelin et des membres du Comex
 - Commente les grands axes stratégiques de développement durable
 - Réunion intermédiaire en juin 2017 dans le cadre de Movin'On
 - Prochaine réunion : Décembre 2017 en France
- **Développement des réunions de parties prenantes dans les pays :**
 - Royaume-Uni : juillet 2017
 - Etats-Unis : fin 2017



Droits de l'homme : lancement d'une démarche structurée

- 3 études d'impact Droits de l'homme réalisées dans des nouveaux pays d'implantation : Inde, Indonésie, Mexique
- Evaluation des risques du Groupe à l'aide de l'outil d'un institut réputé (Danish Institute for Human Rights)
- Des évaluations locales en cours en Roumanie, après le Brésil et la Thaïlande en 2016.

Fondation d'Entreprise Michelin

- Création : janvier 2014 sous le signe de “l’Homme en mouvement”.
- Vocation : intervenir dans tous les pays où le Groupe est implanté, dans 5 domaines :
 - mobilité durable,
 - sport et santé,
 - solidarité et éducation,
 - protection de l’environnement,
 - culture et patrimoine.



- Gouvernance :
 - le Conseil d'Administration définit les orientations générales et décide des projets supérieurs à 100 000 €. Présidé par Jean-Dominique Senard, il comprend 4 membres du Comité Exécutif de Michelin, 1 représentant du personnel et 3 personnalités extérieures.
 - Les projets compris entre 5 000 et 100 000 € sont validés par un Comité de Sélection. Il comprend 10 membres représentatifs des activités ou grandes fonctions du Groupe.
- 73 projets financés en 2016 par la Fondation pour un montant de 12,5 m€.

Les principaux projets soutenus par la Fondation d'Entreprise Michelin

- **Global Road Safety Partnership** : Sensibilisation à la sécurité routière, à l'international ;
- **Château de Versailles** : Restauration de la Galerie des Carrosses ;
- **ExpoFrance2025** : Projet de candidature de la France à l'Exposition Universelle de 2025 ;
- **Croix-Rouge française** : Dispositif de Rétablissement des Liens Familiaux pour les réfugiés
- **Médecins du Monde** : Aide humanitaire en Haïti ;
- **Maison de la Vie** : Accompagnement de personnes après le cancer ;
- **WWF** : Protection de la forêt indonésienne ;
- **Yellowstone Park Foundation** :
 - Etude sur la fluidité du trafic dans le parc

SGCIB – 7 novembre 2017

ESG/SRI Conference Paris

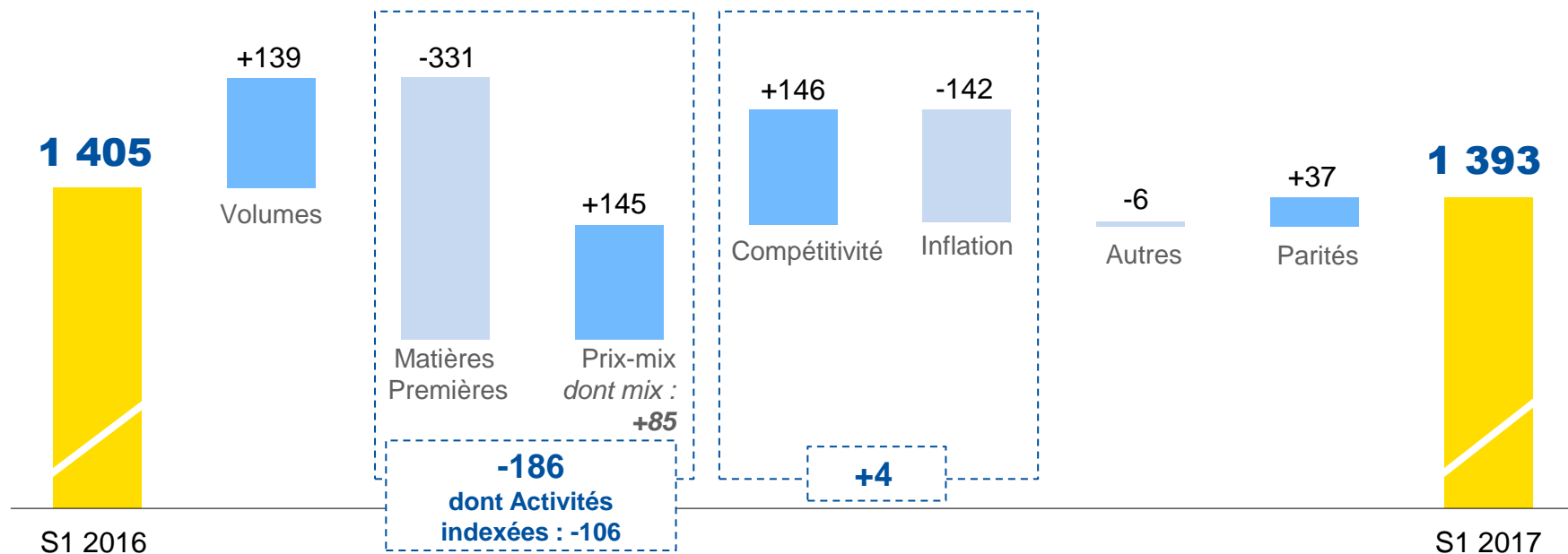


5

Annexes

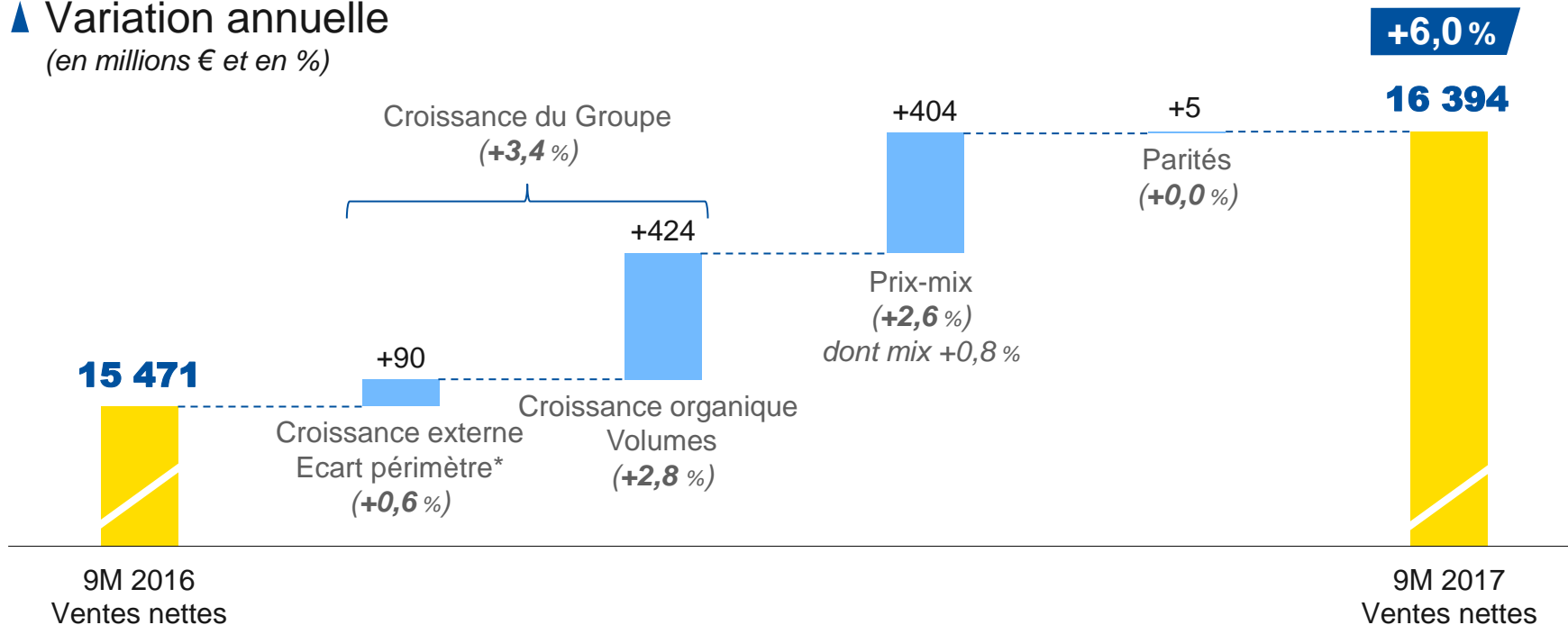
Résultat opérationnel sur activités courantes S1 2017 de 1,4 Md€ , stable, en ligne avec le plan de marche du Groupe

▲ Variation annuelle du RO sur activités courantes (en millions €)



9 mois 2017 : Ventes nettes soutenues par la croissance des volumes et l'effet prix-mix

▲ Variation annuelle (en millions € et en %)

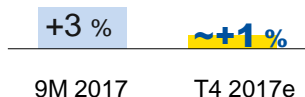


* Levorin, NexTraq

Scenario 2017 de marchés : un pilotage agile dans un environnement très volatil



TOURISME : +2 % / +3 %

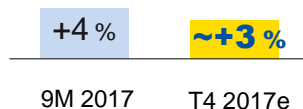


Croissance en ligne avec les tendances long terme

- Dépendant des conditions hivernales
- Retour à la normale des stocks de la distribution
- Recul OE en Amérique du Nord



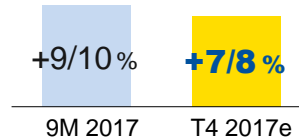
POIDS LOURD : + 3 % / +4 %



- Croissance soutenue par le rebond OE Chine



SPECIALITES : +8 % / +10 %



- Minier : +10 % / +15 %
- Agricole : rebond à l'OE dès le T2, baisse au RT après les achats anticipés du 1er semestre
- Croissance des marchés des autres activités

Source : Michelin

Guidance 2017 confirmée : en route vers les ambitions 2020

	2017
Volumes	Croissance en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel sur activités courantes et à taux de change constant	> 2016
Effet net Prix-mix / Matières premières	Activités non indexées : neutre
FCF structurel*	> 900 M€

* Ajusté du paiement en janvier 2017 des intérêts zéro-coupon Océanes 2017, soit 193 M€

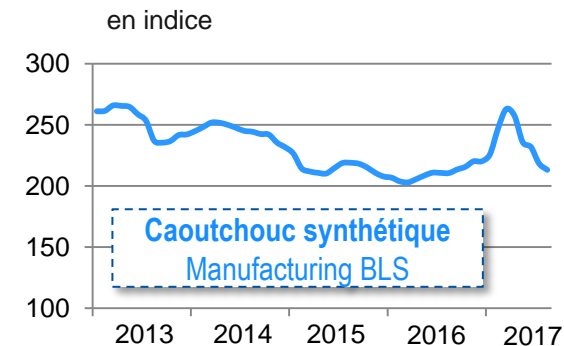
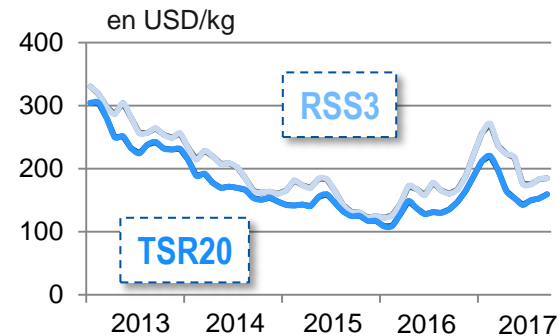
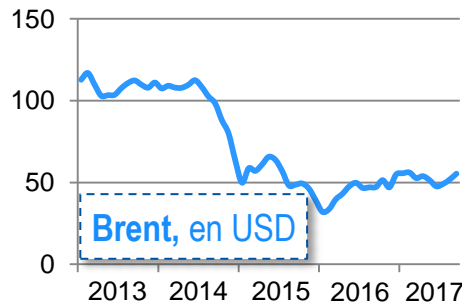
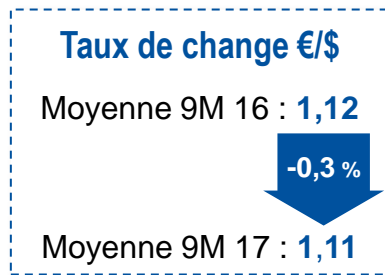
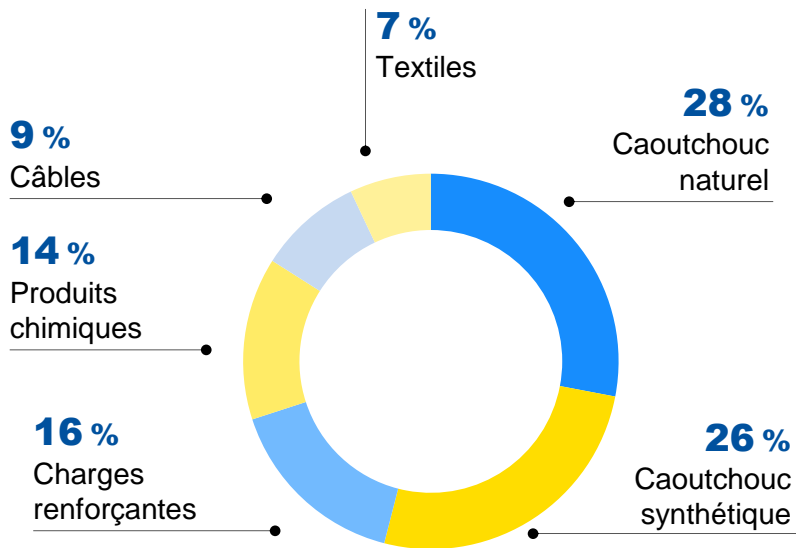
Scenario 2017 : un pilotage agile dans un environnement très volatil

Effets sur le Résultat opérationnel sur activités courantes	S1 2017 réel	S2 2017	2017
Effet coût des Matières premières	-331 M€	Environ -450 M€	Environ -800 M€
Effet parités	+37 M€	Environ -150 M€	Environ -110 M€ - 120 M€*
Effet net Prix-mix / Matières premières	Act. Indexées : -106 M€ Autres act. : -80 M€	Positif	Activités indexées : négatif Autres activités : neutre
Plan de compétitivité / inflation	+4 M€	Légèrement positif	Légèrement positif

* sur la base des cours de septembre

Matières premières au S1 2017

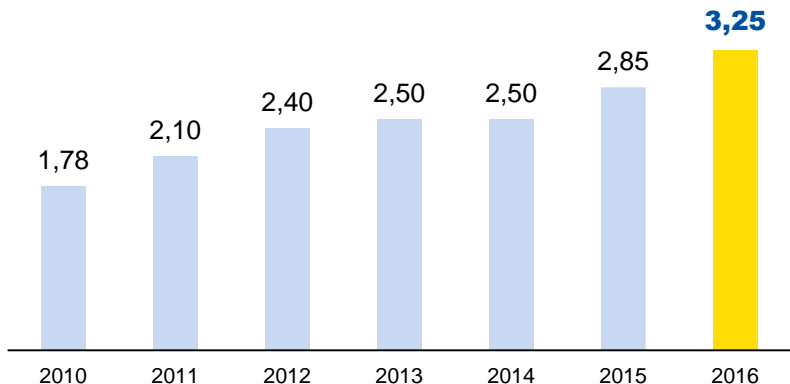
▲ Achats matières premières S1 2017 (2,6 Mds €)



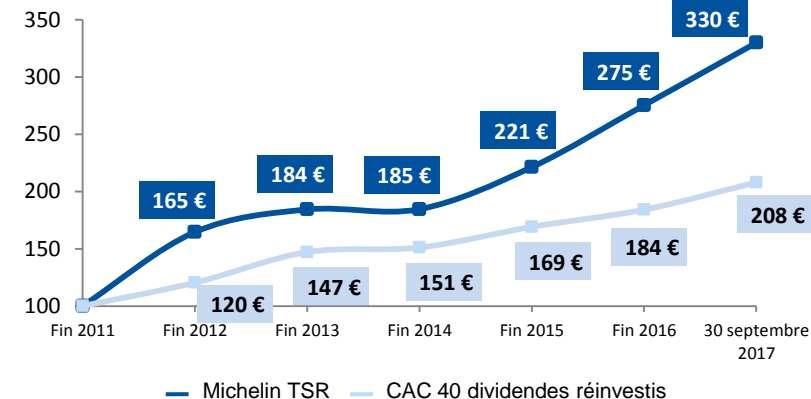
Maintien de la politique actionnariale : dividendes et rachats d'actions

- Dividende 2016 de 3,25 €/action soit un taux de distribution de 36,5 %
- Programme de rachat
 - 2015-2016 : rachats à hauteur de 750 M€ et annulation de 4,5 % du capital
 - 2017 : Programme de 100 M€, dont 89 M€ rachetés à ce jour, pour compenser l'effet de dilution lié aux instruments de rémunération

● Dividende par action (en €)



● Total Shareholder Return



Calendrier

- **12 février 2018** (après bourse) : Résultats annuels 2017
- **23 avril 2018** (après bourse) : Ventes nettes du 1^{er} trimestre
- **18 mai 2018** : Assemblée générale des actionnaires
- **24 juillet 2018** (après bourse) : Résultats du 1^{er} semestre

Avertissement

" 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/fre>

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."

Valérie Magloire – Investor Relations
Sophie Perrier – Performance & Responsabilité Michelin

+33 (0)4 15 39 84 68

27, cours de l'île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt - France

investor-relations@michelin.com