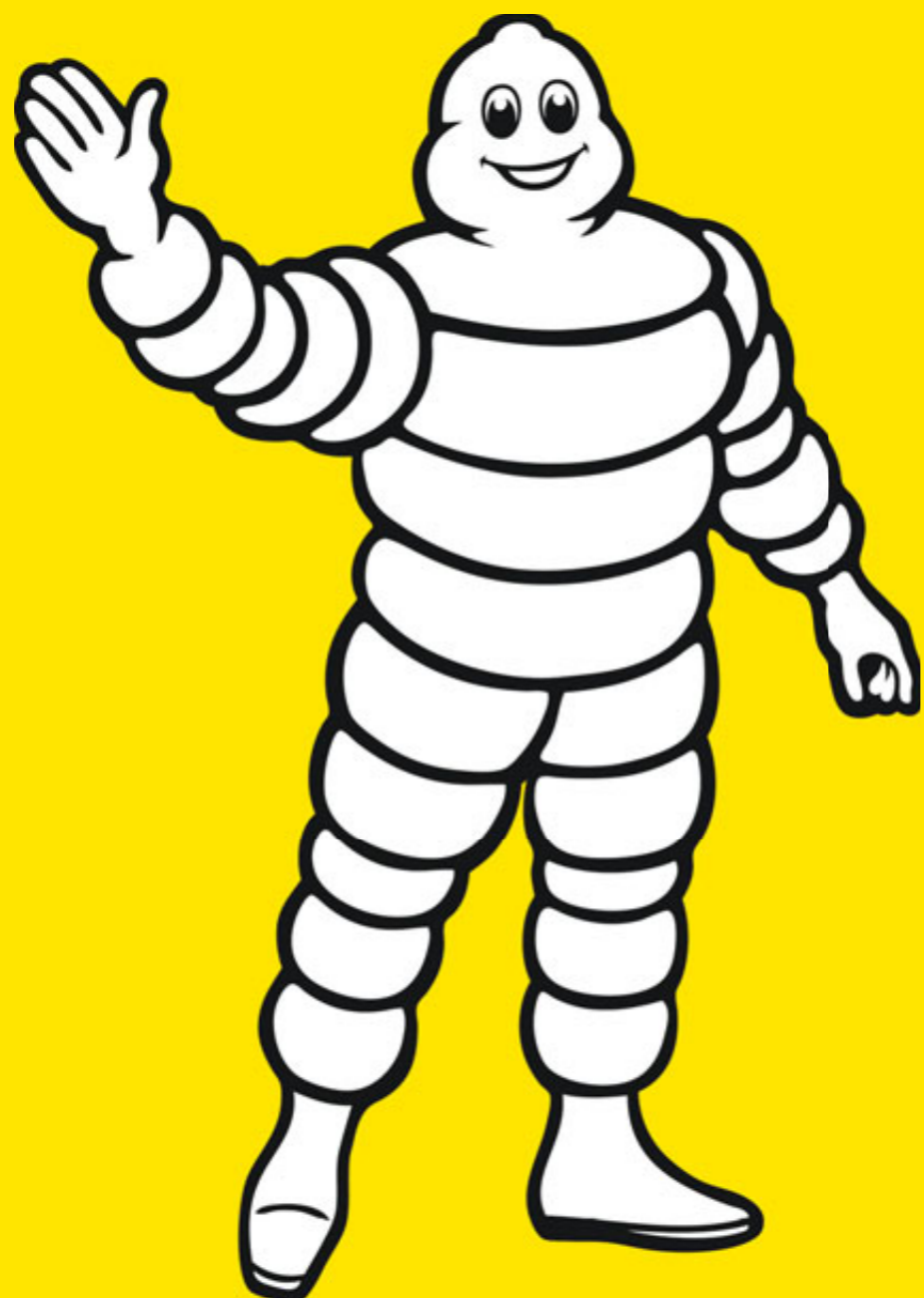




+ PROCHE DE VOUS

RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2016





Notre marque est vivante.

Elle évolue avec l'Entreprise, ses marchés et la société qui l'entoure.

La naissance, en 1898, du Bonhomme Michelin a accompagné celle de l'automobile et son incroyable expansion. Fin 2016, non seulement son dessin évolue une nouvelle fois vers un personnage plus souple, plus proche, plus dynamique... mais, fidèle à son rôle de facilitateur, Bibendum prend désormais pied dans notre quotidien, de manière plus iconique et adaptée à la mobilité de son temps.

+ PROCHE DE VOUS

RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2016

OFFRIR À CHACUN UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER

Parce que nous croyons que la mobilité est un fondement du développement humain, nous innovons avec passion pour la rendre toujours plus sûre, plus efficace, plus respectueuse de l'environnement. La qualité sans compromis est notre engagement et notre priorité au service de nos clients. Parce que nous croyons au développement personnel de chacun d'entre nous, nous voulons donner à tous les moyens d'exprimer le meilleur d'eux-mêmes et nous voulons faire une richesse de nos différences. Fiers de nos valeurs de respect des clients, des personnes, des actionnaires, de l'environnement et des faits, nous vivons ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité pour tous.

1^{RE}
FORCE D'INNOVATION
MONDIALE DU SECTEUR
DES PNEUMATIQUES

N° 1
MONDIAL DES PNEUS
ÉCONOMES EN ÉNERGIE

Michelin innove depuis 1889 pour améliorer la mobilité des personnes et des biens, durablement. Leader technologique des pneumatiques pour toutes les formes de mobilité, le Groupe propose des services qui en augmentent l'efficacité et des offres qui font vivre à ses clients l'expérience unique de la mobilité Michelin. Il valorise son savoir-faire dans les matériaux de haute technologie.

111 700
PERSONNES DANS 171 PAYS

187
MILLIONS DE PNEUS PRODUITS

68
SITES DE PRODUCTION
DANS 17 PAYS

4 300
CENTRES DE DISTRIBUTION
ET DE SERVICES

UN BOUQUET D'APPLICATIONS ET DE SOLUTIONS NUMÉRIQUES.

MICHELIN : AVEC VOUS, POUR VOUS

CLIENTS, COLLABORATEURS, ACTIONNAIRES, PARTIES PRENANTES...

NOS AVANCÉES, POUR VOUS.

2016
81 %



DES CONDUCTEURS SATISFAITS

« Êtes-vous satisfait des pneus qui équipent votre nouvelle voiture ? »

Depuis 1989, la société d'études J.D. Power pose la même question à des dizaines de milliers de possesseurs de voitures neuves à travers le monde. Résultat ? Partout d'excellentes performances pour la marque MICHELIN, notamment aux USA, où nous avons remporté 84 des 104 prix décernés pour J.D. Power, soit 4,5 fois plus que tous nos concurrents réunis !

MICHELIN
+ PROCHE DE VOUS

CLIENTS

**MICHELIN,
+ INNOVANT
+ PROCHE
DE SES CLIENTS**

PLUS DE
400

ingénieurs de terrain. Ces experts Michelin interviennent chaque jour chez nos clients et partenaires. Ils observent les conditions d'utilisation et d'entretien des pneus ; ils mesurent leurs performances ; ils recueillent chacune des attentes. Leur objectif : être au plus près des besoins de nos clients, en les associant dès la conception de nos pneus et services.

250

partenariats de recherche, environ 700 millions d'euros investis par an, 6 000 chercheurs et techniciens à l'œuvre en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Pour développer des innovations utiles à nos clients, nous ne lésinons sur aucun moyen. Notre ambition est à ce prix :

- des pneus toujours plus performants,
- une mobilité renforcée grâce à de nouveaux services,
- des innovations commercialisées deux fois plus vite.

COLLABORATEURS

**MICHELIN,
+ SÛR
+ MOTIVANT**

94 978

**L'ENSEMBLE DES
COLLABORATEURS**

Idées de progrès mises en œuvre depuis 4 ans, dont 26 519 en 2016. Parmi elles, plus de 15 000 améliorent la sécurité et les conditions de travail. Grâce à l'implication de tous, notre indicateur mondial de sécurité au travail, le TCIR¹, s'établit à 2,54. L'objectif pour 2020 ? Le ramener en dessous de 2.

Michelin accède à MyLearning@Michelin. Déployé dans tous les pays du Groupe, ce programme de formation en ligne offre à chacun la possibilité de devenir acteur de son propre développement. Pour 2020, nous voulons que 75 % de managers soient issus de la promotion interne.

1. Total Case Incidente Rate : nombre d'accidents ayant altéré la santé des personnes rapporté à 200 000 heures travaillées.

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

Depuis 2013, notre étude annuelle « Avancer ensemble : votre avis pour agir » mesure l'engagement des collaborateurs Michelin. En 2016, 90 % d'entre eux ont répondu et notre taux d'engagement atteint 80 %. Nous avons progressé de 8 points en 4 ans. Managers et équipes partagent ces résultats et décident ensemble des actions à mener pour continuer d'améliorer cette tendance, jusqu'à atteindre un taux d'engagement de 85 %, notre objectif pour 2020.

2016
80 %

2015
77 %

2014
74 %

2013
72 %



ACTIONNAIRES

MICHELIN, + ROBUSTE + PERFORMANT

3,15 MDSE

Soit le montant des flux de trésorerie libre créés par nos activités courantes¹ en 4 ans. Sur la même période, nous avons investi 7,5 milliards d'euros pour la croissance – y compris les acquisitions – et avons préservé la solidité de notre bilan : l'endettement net représente 9 % des fonds propres au Groupe à fin 2016. Pour 2020, nous visons un flux de trésorerie libre courant supérieur à 1,4 milliard d'euros.

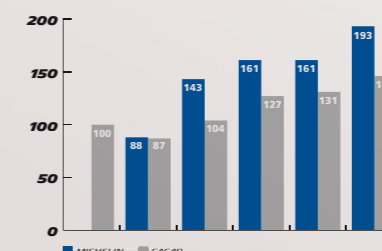
1. Avant dividendes et toute opération de financement.

1,89 MDE

C'est ce que les actionnaires Michelin ont perçu sur les 4 dernières années sous forme de dividendes, soit environ 37 % du résultat net consolidé, hors éléments non courants, des exercices 2013 à 2016. Ce pourcentage est fidèle à notre engagement de distribuer au moins 35 % du résultat net courant. Et nous souhaitons le maintenir pour les exercices 2017 à 2020.

DES ACTIONNAIRES RÉCOMPENSÉS

109 410 particuliers, 79 284 salariés, 5 023 institutionnels. En souscrivant massivement à notre augmentation de capital de 1,2 milliard d'euros en 2010, tous ces investisseurs ont accompagné notre développement. Ils nous ont donné les moyens de notre stratégie de conquête et de transformation. Nous tenons à les en remercier. Pour cela, nous avons augmenté notre résultat par action en rachetant et en annulant 750 millions d'euros d'actions Michelin en 2015 et 2016, soit près de 5 % du capital de la société. Conséquence : en additionnant dividendes et rachats d'actions, nos actionnaires auront reçu plus de 2,6 milliards d'euros au titre des exercices 2013 à 2016.



MICHELIN
+ PROCHE DE VOUS

PARTENAIRES

**MICHELIN,
+ AGILE
+ EFFICIENT**

4,4 M

de pneus vendus en ligne et directement montés par nos centres de services partenaires en 2016. Notre but ? Apporter à nos clients le meilleur service en associant les atouts de la vente en ligne à ceux de nos réseaux commerciaux physiques.

600

points de service franchisés Michelin Commercial Service Network. Dans tous les États-Unis, ils assurent à nos clients la même qualité de prestation pour le dépannage et le rechapage. Avec plus de 10 000 poids lourds pour certaines, les grandes flottes comptent sur cette offre de services !

TYREPLUS ET MICHELIN : UN PARTENARIAT GAGNANT

Plus de 2 000 centres de distribution et de services TyrePlus dans 18 pays en 2016. Pour notre réseau de franchises dédié aux marchés en croissance depuis 2002, le partenariat est gagnant-gagnant : gagnant pour nos franchisés grâce à un modèle d'affaires fiable porté par notre appui opérationnel ; gagnant pour nos clients avec des conseils et des services d'entretien dont la qualité nourrit la confiance en nos marques.

+2000

**CENTRES
TYREPLUS**



CONSTRUIRE ENSEMBLE LA MOBILITÉ DE DEMAIN

Une mobilité accessible à tous, propre, sûre et connectée ; une mobilité qui fait la part belle au covoiturage et à l'auto-partage ; une mobilité fondée sur des systèmes de transport intelligents. En bref, une mobilité nouvelle, qui saura répondre au défi posé par 60 % de l'humanité vivant dans les villes en 2030. Depuis 1998, le Michelin Challenge Bibendum prépare notre mobilité de demain. En juin 2017, à Montréal, il deviendra le Sommet mondial de la mobilité durable « Movin'on by Michelin ». Tous ceux qui contribuent à la mobilité de demain s'y retrouveront pour échanger et avancer des solutions : constructeurs, équipementiers, énergéticiens, prestataires de services, financiers, pouvoirs publics, associations et ONG. Mais aussi, et c'est nouveau, il sera ouvert à un public plus large, motivé par l'enjeu global.

MICHELIN
+ PROCHE DE VOUS

PLANÈTE & SOCIÉTÉ

MICHELIN, + ENGAGÉ + DURABLE



- 30 MT CO₂

Depuis 1992, cinq générations de pneus « verts » tourisme ont vu le jour. Notre ambition ? Continuer de réduire leur empreinte carbone de 20 % en 2030 par rapport à 2010, et ainsi éviter au Groupe l'émission de 30 millions de tonnes de CO₂.

31 612

jours de travail rémunérés et offerts aux communautés locales par les collaborateurs Michelin en 2016. Action sociale, économie locale, développement des compétences, qualité de l'environnement : autant d'initiatives pilotées par les sites, avec le soutien de la Fondation d'Entreprise Michelin pour bon nombre d'entre elles. En 2020, 100 % de nos sites seront impliqués dans cette démarche.

ENTRETIEN AVEC

JEAN-DOMINIQUE SENARD

PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN

Des résultats financiers 2016 « historiques », une transformation profonde de ses modes de fonctionnement pour faire face à des marchés gourmands en innovation et des défis environnementaux forts : Michelin est en train de faire du XXI^e siècle celui de la mobilité durable.



Quel bilan faites-vous de l'année 2016 ?

JEAN-DOMINIQUE SENARD : Nous avons réalisé de bons résultats et atteint l'ensemble de nos objectifs. Je souhaite ici en remercier tous les salariés, dont l'engagement et le professionnalisme ont permis ces résultats. Notre croissance en volume a atteint 2,1 %, supérieure à celle de nos marchés pour toutes nos lignes de produits, y compris pour les pneus destinés aux poids lourds, aux engins de génie civil et aux machines agricoles qui ont connu des marchés en retrait. Notre croissance a été rentable dans un contexte de baisse de prix des marchés. Malgré un effet de change négatif, le résultat opérationnel croît de près de 5 % pour atteindre 2,7 milliards d'euros, soit 12,9 % des ventes nettes. Elle repose notamment sur la force de la marque MICHELIN, soutenue par une innovation produits et services dynamique que nos clients apprécient, mais aussi sur le succès des gammes intermédiaires déployées sur tous les segments pour contrer nos concurrents. Elle témoigne enfin de notre capacité à mieux satisfaire la demande de nos clients grâce à une réactivité commerciale et industrielle renforcée.

« JE REMERCIE LES SALARIÉS DE MICHELIN : LEUR ENGAGEMENT A PERMIS D'ATTEINDRE CES RÉSULTATS. »

Jean-Dominique Senard

Les efforts de tous pour réduire les coûts et améliorer notre gestion quotidienne ont livré les gains de 1,2 milliard d'euros attendus de notre plan de compétitivité 2012-2016 et ainsi contribué à la génération d'un bon niveau de trésorerie : le cash-flow libre dépasse 1 milliard d'euros. L'endettement net reste modéré : 9 % des fonds propres contre 11 % un an plus tôt. Notre bénéfice net dépasse 1,66 milliard d'euros. Cela nous permet de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017 la distribution d'un dividende de 3,25 euros par action contre 2,85 euros au titre de l'exercice précédent, soit un taux de distribution de notre résultat net hors éléments non récurrents de 36,5 %. Nous avons achevé notre programme de rachat d'actions de 750 millions d'euros sur 2015 et 2016 et annulé 4,5 % du capital de Michelin conformément aux engagements pris à l'égard de nos actionnaires. Nous avons aussi réalisé un nouveau programme d'actionnariat salarié, une opération que nous renouvelerons désormais tous les deux ans afin d'associer les salariés aux performances obtenues grâce à leur engagement.

Vous évoquez souvent la transformation de Michelin. Quelles sont vos priorités ?

J.D.S. : Pour maintenir notre leadership dans la mobilité durable, nous avons quatre axes de transformation. Le premier est de placer les clients au centre de nos préoccupations afin de satisfaire leurs besoins plus précisément et plus vite, et de faire la différence non seulement par nos produits, mais aussi par la qualité de service et d'expérience que nous apportons. Notre second axe est la numérisation de nos activités, pour renforcer la proximité avec nos clients et enrichir nos interactions avec eux, permettre de faciliter le partage, la coopération et l'accès à la formation pour tous nos employés, pour assister nos agents de production dans l'ensemble de leurs activités.





La simplification de nos modes de fonctionnement est notre troisième axe de transformation. Dans un monde plus complexe et plus volatil, il faut une grande agilité dans la décision et dans l'action. Nous devons rester le plus simple possible pour l'assurer. Notre quatrième axe est la responsabilisation à tous les niveaux pour rendre chacun acteur de la transformation du Groupe. Nous donnons aux équipes sur le terrain une autonomie totale pour atteindre un objectif donné dans un cadre fixé par le Management. À elles de trouver des solutions et de s'organiser. Les managers retrouvent ainsi leur rôle de conseil, de développement des personnes et de formation des équipes. Cette transformation est effective dans plusieurs activités avec des résultats très positifs qu'il s'agisse de motivation et d'épanouissement au travail, de performances ou de climat social. C'est grâce à la responsabilisation que les accords de compétitivité et de flexibilité qui permettent de pérenniser nos usines françaises sont conclus.

Quelles sont les perspectives du Groupe pour 2017 et au-delà ?

J.D.S. : 2017 devrait être une nouvelle année de progression, en ligne avec nos objectifs 2020 qui visent un résultat opérationnel courant de plus de 3 milliards d'euros et un cash-flow libre structurel supérieur à 1,4 milliard d'euros. Les marchés devraient rester proches des tendances observées sur la fin de 2016, avec en particulier une reprise du marché minier. En revanche, nous devons

faire face à une augmentation des coûts des matières premières estimée aujourd'hui à 900 millions d'euros. Pour défendre nos marges, nous avons annoncé des hausses de prix jusqu'à 8 %. Dans cet environnement, nous visons une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés, et un résultat opérationnel sur activités courantes hors effets de change au moins égal à celui de 2016. Pour l'avenir, je suis très confiant. Nous avons de solides perspectives de croissance : les besoins de mobilité vont continuer d'augmenter notamment en Inde, en Chine, en Afrique. Sur l'horizon 2015-2020, nous voulons accroître de 20 % le chiffre d'affaires de notre division pneumatiques. La forte demande de pneus de grandes dimensions, les nouvelles motorisations hybrides et électriques, le véhicule connecté et autonome sont autant d'évolutions qui valorisent la technologie intégrée dans le pneu. C'est très favorable à Michelin qui a toujours fait de l'innovation un pilier de sa stratégie et qui s'est doté d'un outil unique au monde avec son nouveau centre mondial de recherche et de technologies de Ladoux à Clermont-Ferrand. Nous voulons aussi doubler les ventes de nos activités Services et Solutions destinées à nos clients entreprises, afin de leur proposer des offres leur permettant de mieux gérer leur flotte de véhicules, et tripler celles des Expériences de mobilité, des activités de plus en plus mobiles et digitales comprenant les cartes et les services d'itinéraires, les guides et les réservations de restaurant, renforcées en 2016 par l'achat du leader européen Bookatable.

« CENTRAGE SUR LE CLIENT, NUMÉRISATION, SIMPLIFICATION ET RESPONSABILISATION SONT LES MOTEURS DE NOTRE TRANSFORMATION. »



« NOUS NE JOUERONS PAS LE JEU DE L'OBSOLESCENCE PROGRAMMÉE ! »

Nous voulons enfin valoriser et conforter notre avance dans les matériaux de haute technologie et leur mise en œuvre, en particulier dans l'impression additive 3D métal et dans les biomatériaux qui préparent l'après pétrole et participent à notre engagement pour la mobilité durable. Nous poursuivrons parallèlement nos efforts de compétitivité avec un objectif de 1,2 milliard d'euros de gains sur 2017-2020. Cet effort s'accompagne d'un programme d'innovations sociales et d'investissements dans les technologies de pointe, afin de démontrer qu'il est possible de produire dans les pays matures de manière compétitive. Nous avons déjà conclu un certain nombre d'accords de compétitivité en Europe pour réduire l'écart de 10 à 15 % avec nos concurrents. Un avenir où nous continuerons à innover, progresser, ouvrir de nouvelles voies pour vivre ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité pour tous.

Les autorités stipulent généralement de changer ses pneus lorsque l'épaisseur de la gomme atteint 1,6 mm. Certains estiment qu'un seuil de 3 mm assurerait une meilleure sécurité. Cela conduirait à des changements de pneus plus fréquents et pourtant Michelin n'y est pas favorable. Pouvez-vous préciser votre position ?

J.D.S. : L'ambition de Michelin est d'être un leader de la mobilité durable : c'est notre Raison d'être. Nous ne jouons pas le jeu de l'obsolescence programmée. Contrairement à ce qu'on entend trop souvent, il n'y a pas d'opposition entre sécurité et environnement.

On peut très bien les concilier : les technologies existent et elles sont disponibles. L'un des meilleurs moyens de s'en assurer serait de tester la sécurité des pneus non pas quand ils sont neufs, mais à l'état usé. Cela rehausserait les performances de toute la catégorie au bénéfice des consommateurs. Changer les pneus à 3 mm plutôt qu'à 1,6 entraînerait une consommation supplémentaire de l'ordre de 400 millions de pneumatiques par an dans le monde, soit 35 millions de tonnes de CO₂ émises en plus chaque année, alors qu'on peut l'éviter. À chacun de prendre ses responsabilités au regard de la sécurité et de l'environnement. C'est ce que nous faisons chez Michelin en concevant des pneus qui durent le plus longtemps possible afin d'économiser les matières premières, et en veillant au maintien de leurs performances dans la durée. Un pneu Michelin conserve des performances élevées jusqu'à son usure maximale, et d'abord en matière de sécurité : nous en prenons l'engagement auprès de nos clients.



NOS PARTIES PRENANTES NOUS INTERPELLENT ET NOUS CHALLENGENT

Michelin anticipe les défis de la mobilité de demain dans un dialogue permanent avec ses utilisateurs, clients, collaborateurs et partenaires. Un dialogue ouvert et fécond, auquel Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, se prête ici avec un panel de parties prenantes.



AJIT RANADE
CHEF ECONOMISTE
CHEZ ADITYA BIRLA GROUP
(FOURNISSEUR INDIEN
DE NOIR DE CARBONE)

Comment conciliez-vous les ambitions de développement durable du Groupe, ses orientations stratégiques et ses objectifs économiques ?

J.D.S. : Si le vocabulaire était différent il y a 125 ans, ce qui nous anime n'a pas changé : la passion pour l'innovation, pour la qualité et le développement de chacun. Nous voulons être durables et performants dans toutes nos activités et toutes nos responsabilités. Notre stratégie découle de notre Raison d'être et intègre nos ambitions de développement durable. Ainsi, nous préparons l'avenir de la mobilité durable : par exemple, nos gammes de pneus apportent plus de performances avec moins de matières premières et permettent des économies de carburant. Nos offres de Services & Solutions, dont nous attendons une croissance de 100 % d'ici 2020, s'appuient sur le pneu connecté qui permet aux professionnels de gagner en productivité et de mieux préserver l'environnement. Les matériaux de haute technologie, au cœur de la performance de nos pneus, sont aussi au centre de notre politique d'économie circulaire, fondée sur l'écoconception, le rechapage, le recyclage et les biomatériaux. Nos objectifs économiques participent de la même démarche globale de prise en compte des ambitions de développement durable : l'accélération des gains de compétitivité se fonde sur le dialogue social, la responsabilisation et l'autonomie des équipes de terrain. Enfin, nos décisions d'investissement intègrent un prix interne du carbone, pour nous amener à prendre les meilleures décisions en termes d'environnement.



MARY CRASS
RESPONSABLE DE LA POLITIQUE
ET DU SOMMET ANNUEL
DU FORUM INTERNATIONAL
DU TRANSPORT, OCDE

Que faites-vous pour que votre stratégie de développement durable soit prise en compte et intégrée aux objectifs de tous les employés ?

J.D.S. : La part variable des rémunérations prend en compte l'évolution des indicateurs dans le domaine du développement durable. Comme par exemple le MEF (site Michelin Environmental Footprint) qui mesure de façon très complète l'empreinte environnementale de chaque site de production. Quant au Total Case Incident Rate, qui évalue la sécurité au travail, il concerne tous les sites, toutes les fonctions et tous les collaborateurs. En outre, Michelin Total Performance, qui évalue notamment la performance énergétique et l'empreinte carbone d'un nouveau pneu, incite la direction de la Recherche et de l'Industrialisation à associer résistance, longévité et légèreté.

« LES MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE RENDENT POSSIBLE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE. »



NICOLAS ESTUPINAN
COORDINATEUR DU
DÉPARTEMENT TRANSPORT À
LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT
D'AMÉRIQUE LATINE (CAF)

Comment passer d'un modèle de producteur de pneus à un modèle de fournisseur de mobilité ? Quels moyens consacrez-vous à cette transformation ?

J.D.S. : Michelin est déjà un fournisseur de mobilité pour les compagnies aériennes, les exploitants miniers, les flottes de poids lourds, qui lui confient la gestion de leurs pneumatiques et que nous facturons à l'atterrissage, à la tonne transportée ou au kilomètre parcouru. Avec la révolution numérique, le pneu, qui relie le véhicule au sol, devient un capteur de données très important. Nous avons créé Michelin Solutions en Europe, une activité que nous avons élargie à l'Amérique du Nord, puis à l'Amérique du Sud avec l'acquisition en 2014 de Sascar, société spécialisée dans la gestion digitale de flottes de véhicules au Brésil. La technologie nous permet d'enrichir nos services en Europe, en Amérique du Nord, en Chine et d'apporter à nos clients professionnels des solutions pour améliorer leurs performances. Dans la vente de pneus en ligne, nous avons pris une participation dans Allopneus en France et acquis Blackcircles.com au Royaume-Uni. Cela nous apporte de nouvelles compétences. Michelin est également fournisseur de mobilité quand il procure à ses clients des produits et services d'aide au voyage à travers ses activités Cartes & Guides numériques et papier. Dans ce domaine, Michelin entend tripler son chiffre d'affaires et apporter à ses clients une expérience unique de la mobilité, avant, pendant et après leur voyage. Nous avons aussi créé ou pris des participations dans des incubateurs en Europe, aux États-Unis, en Chine, en Afrique. Nous nous rapprochons ainsi de start-up et de modèles innovants dans les services de mobilité. Parmi les start-up que nous soutenons, plusieurs ont été créées par des collaborateurs de Michelin. Nous avons un système interne très riche et très stimulant pour encourager l'innovation participative et la faire grandir.

« GRÂCE AU NUMÉRIQUE, LE PNEU EST DEVENU UN CAPTEUR DE DONNÉES. »



PASCAL CANFIN
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DU WWF FRANCE

Nous allons passer de 800 millions à 1,6 milliard de véhicules. Comment prenez-vous en compte le défi de la qualité de l'air dans un monde de plus en plus urbanisé ?

J.D.S. : De plusieurs façons. Tout d'abord, nous diminuons la consommation des véhicules à motorisation thermique et donc les émissions de CO₂ et de particules en réduisant la résistance au roulement des pneus. Celle-ci représente environ 20 % de l'énergie consommée par un véhicule classique. En 20 ans, nous l'avons diminué de 50 % et nous visons une nouvelle réduction de 30 % à l'horizon 2020 et de 50 % en 2030, par rapport à 2005. Nous participons aussi aux progrès de la mobilité électrique avec des pneus qui améliorent l'autonomie des véhicules et la conception de piles à combustible qui l'allongent encore, sans autre émission que de la vapeur d'eau. Michelin Solutions forme les chauffeurs à l'éco conduite. ViaMichelin aide les conducteurs à éviter les bouchons. Nous assurons la maintenance et la gestion des pneumatiques de flottes de bus, ce qui réduit la pollution en centre-ville. C'est le cas dans plusieurs villes chinoises. En Chine toujours, nous facilitons le covoiturage pour les trajets urbains à travers une filiale dédiée. Enfin, nous organisons depuis 1998 le sommet mondial de la mobilité durable pour promouvoir les progrès dans ce domaine. Le Michelin Challenge Bibendum, qui devient Movin'on by Michelin tiendra sa 13^e édition à Montréal en juin 2017 : c'est le seul événement mondial à rassembler grandes entreprises, PME, start-up, scientifiques, décideurs publics et ONG, pour proposer des solutions de mobilité durable, en particulier dans les villes, qui concentrent la majorité de la population mondiale.

NOS 6 AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Nos six ambitions pour 2020 ont pour objectif de faire de Michelin un leader de la mobilité durable et l'une des entreprises les plus performantes dans l'exercice de toutes ses responsabilités¹.



**SATISFACTION
DES CLIENTS**
Renforcer la satisfaction
de nos clients



**BIEN-ÊTRE
ET DÉVELOPPEMENT
DES PERSONNES**
Favoriser l'accomplissement
des collaborateurs en améliorant la
santé et la sécurité au travail,
en développant les personnes,
leur engagement et leur diversité.



RÉSULTATS FINANCIERS
Avoir une performance robuste
en recherchant l'excellence partout
et dans tous les domaines.



**PERFORMANCE
DE NOS PRODUITS**
Innover pour renforcer le leadership
de nos produits et services
en apportant plus de performances
avec moins de matières premières
et des économies de carburant
et en développant l'économie
circulaire du pneu.



**INDUSTRIE
RESPONSABLE**
Devenir une référence en matière
de production, de logistique
et d'achats responsables.



**COMMUNAUTÉS
LOCALES ET MOBILITÉ
DURABLE**
Renforcer les liens et développer une
mobilité plus durable en contribuant
à la vitalité des territoires,
en encourageant l'implication
des employés dans la société,
et en favorisant une mobilité
économe en énergie et en émissions,
notamment en ville.

¹. Nos six ambitions pour 2020 sont assorties d'objectifs chiffrés et nos avancées mesurées.
Plus d'information dans le Document de référence 2016 pages 14 et 15.

Retrouvez comment nous progressons dans nos ambitions tout au long du rapport
grâce au repère associé à chacune d'entre elles.

NOTRE STRATÉGIE DE CROISSANCE DURABLE

« Enrichir durablement la mobilité de nos clients. »
Notre stratégie découle de notre raison d'être et de nos ambitions
de développement durable. Elle se déploie dans 4 domaines :

1. PNEUMATIQUES

Inventer et commercialiser des pneus toujours
plus proches des attentes de nos clients
Parce que nous connaissons nos clients,
nous mobilisons notre capacité à innover
pour développer et commercialiser des pneus
qui anticipent leurs besoins.

+20 %

**D'ICI 2020, LE CHIFFRE D'AFFAIRES
DE NOTRE ACTIVITÉ PNEUS
DOIT CROÎTRE DE + 20 %**

3. EXPÉRIENCE

Faire vivre l'expérience unique de la mobilité
Michelin à nos clients

Depuis toujours, nos clients comptent sur nos cartes
et sur nos guides. Avant, pendant et après leur voyage,
ils savent que nous les accompagnons par des services
innovants. Toutes ces activités enrichissent l'expérience
de la mobilité Michelin. Demain, nous la renforcerons
et la valoriserons encore en décuplant la puissance
de nos services grâce au numérique.

+200 %

**D'ICI 2020, LE CHIFFRE D'AFFAIRES
DE CES SERVICES DOIT AUGMENTER
DE + 200 %**

2. SERVICES & SOLUTIONS

Penser et développer les services et les solutions
pour une nouvelle mobilité

Depuis plus de 125 ans, le service au client fonde toute
notre culture d'entreprise. En témoigne aujourd'hui
le pneu connecté, dont nous sommes précurseurs.
Grâce à lui, les professionnels optimisent l'exploitation
de leurs flottes, gagnent en sécurité, en productivité,
en compétitivité et préservent mieux l'environnement.
Avec nos partenaires pros, nous partageons la maîtrise
des big data pour créer de nouvelles opportunités !

+100 %

**D'ICI 2020, LE CHIFFRE D'AFFAIRES
DE NOTRE ACTIVITÉ SERVICES
ET SOLUTIONS DOIT PROGRESSER
DE + 100 %**

4. MATÉRIAUX

Valoriser notre savoir-faire dans les matériaux
haute technologie

Élastomères, câbles, moules, tissus techniques,
biomatériaux, fabrication additive métal 3D :
nous plaçons notre expertise des matériaux de haute
technologie au cœur de la performance de nos pneus.
Grâce à ce savoir-faire, Michelin s'enrichit de nouvelles
offres et de nouveaux domaines à explorer.

**NOUS SERONS PROACTIFS ET AFFIRMERONS
NOTRE AVANCE TECHNOLOGIQUE.**

NOS 4 INITIATIVES DE PROGRÈS

Pour déployer notre stratégie,
nous accélérons notre transformation et libérons les énergies.
Depuis fin 2015, 4 initiatives de progrès animent toute notre organisation :

1. REPLACER NOS CLIENTS AU CENTRE

Pour nos clients, l'excellence de nos services doit être au même niveau que celle de nos produits. Notre croissance en dépend. Afin de relever ce défi, l'implication de chacun est essentielle. Grâce à l'outil de pilotage OPE et à de nouveaux indicateurs de satisfaction suivis au plus haut niveau, nous nous donnons les moyens de notre ambition.

3. SIMPLIFIER NOS MODES DE FONCTIONNEMENT

Pour accroître notre réactivité et notre efficacité, nous fluidifions nos organisations : chaque entité se concentre sur son cœur de mission ; les processus de décisions sont accélérés, les services support sont mutualisés, le pilotage est simplifié et dynamisé. Tout cela au service de la satisfaction des clients, et donc de la performance du Groupe.

2. DIGITALISER NOS ACTIVITÉS

La révolution numérique est une formidable opportunité pour créer plus de proximité avec nos clients, mieux les comprendre et leur apporter de nouvelles offres. Grâce à la digitalisation de nos activités, nous renforçons notre réactivité ; nous facilitons le partage, la coopération, l'accès à la formation et le recrutement des talents.

4. RENDRE CHACUN ACTEUR DE LA TRANSFORMATION

Responsabilisation des équipes et simplification vont de pair. Initiative et dialogue sont encouragés. Les décisions sont prises au plus près des opérations et des clients. Les Organisations responsabilisantes se développent chez Michelin : grâce à une relation fondée sur la confiance, chacun est encouragé à s'engager pour la transformation du Groupe.

NOS OBJECTIFS 2020¹

Seul chemin pour une croissance durable, la croissance rentable qui est la nôtre en 2016 est en ligne avec nos objectifs pour 2020. Ceux-ci placeront Michelin parmi les premiers acteurs mondiaux de la mobilité durable.

SURPASSER LA CROISSANCE DU MARCHÉ ET AVOIR UN MIX PRODUIT POSITIF DANS TOUTES NOS DIVISIONS

+ 20%

Augmenter de 20 % le chiffre d'affaires de notre activité pneus

X2

Doubler le chiffre d'affaires de nos activités services et solutions

X3

Tripler le chiffre d'affaires de nos activités expériences de mobilité

ACCÉLÉRER LES GAINS DE COMPÉTITIVITÉ

1,2 MD€ SUR 2017-2020

soit 300 M€/an
(1,2 Md€/an sur 2012-2016)

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL²

>3 MDSE€ EN 2020

(2,69 Mds€ en 2016)
avec une rentabilité opérationnelle sur 2016-2020 de :

11 À 15 %

pour le segment Tourisme camionnette et distribution associée

9 À 13 %

pour le segment Poids lourds et distribution associée

17 À 24 %

pour le segment Activités de spécialités

CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL

>1,4 MD€ À PARTIR DE 2020

(961 M€ en 2016)

RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS APRÈS IMPÔTS (ROCE)

15 %

EN 2020³
(12,1 % en 2016)

MAINTENIR LES INVESTISSEMENTS

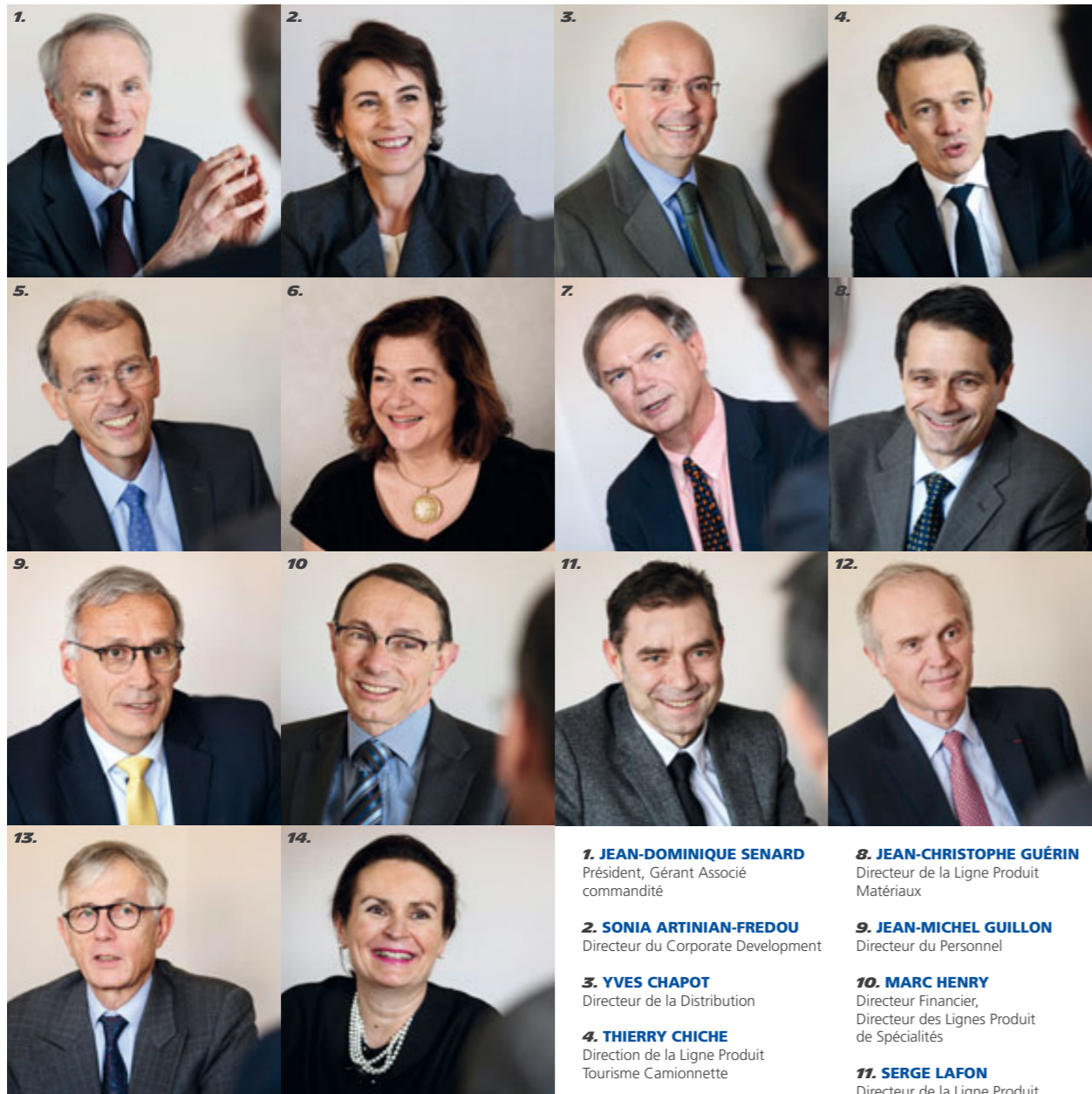
1,5 À 1,8 MD€/AN

1. À périmètre constant et hors éléments non récurrents.

2. À périmètre et prix des matières premières constants et avec une croissance moyenne annuelle du marché de 2,5 % pour les pneus destinés aux voitures de tourisme et camionnettes et de 1,5 % pour les pneus destinés aux poids lourds.

3. Avec un taux d'imposition standard stable à 31 %.

LE PRÉSIDENT ET LE COMITÉ EXÉCUTIF 2016



1. JEAN-DOMINIQUE SENARD
Président, Gérant Associé commandité

2. SONIA ARTINIAN-FREDOU
Directeur du Corporate Development

3. YVES CHAPOT
Directeur de la Distribution

4. THIERRY CHICHE
Direction de la Ligne Produit Tourisme Camionnette

5. FRANÇOIS CORBIN
Directeur du Progrès et des Zones Géographiques

6. CLAIRE DORLAND-CLAUZEL
Directeur des Marques et des Relations Extérieures

7. TERRY K. GETTYS
Directeur de la Recherche et du Développement

8. JEAN-CHRISTOPHE GUÉRIN
Directeur de la Ligne Produit Matériaux

9. JEAN-MICHEL GUILLON
Directeur du Personnel

10. MARC HENRY
Directeur Financier, Directeur des Lignes Produit de Spécialités

11. SERGE LAFON
Directeur de la Ligne Produit Poids Lourd

12. FLORENT MENEGAUX
Directeur Général des Opérations

13. LAURENT NOUAL
Conseiller du Président

14. FLORENCE VINCENT
Directeur de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques

III. AVEC VOUS, POUR VOUS

XIV. ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT

XX. AMBITIONS, STRATÉGIE ET OBJECTIFS 2020

26. DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE MOBILITÉ

- 28. L'expérience de la route
- 36. L'expérience du service
- 42. L'expérience unique de la découverte
- 48. L'expérience des matériaux

54. DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE PROGRÈS

- 56. Clients : tous concernés
- 60. Révolution numérique : tous connectés
- 66. Organisations : vive la simplicité
- 69. Responsabilisation : tous engagés

76. DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE CROISSANCE PARTAGÉE

- 78. La gouvernance, les résultats



Le Document de Référence 2016, incluant le Rapport Financier Annuel, est disponible sur demande, en français et en anglais, auprès de la Direction des Relations Investisseurs de Michelin.

EN SAVOIR + WWW.MICHELIN.COM



An aerial photograph of a busy city intersection. The road is paved with asphalt and features white zebra crossings and yellow lane markings. Large, bold, white text is painted on the road surface, reading "DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE MOBILITÉ". The text is arranged in three lines: "DE NOUVELLES" on the top line, "EXPÉRIENCES" on the middle line, and "DE MOBILITÉ" on the bottom line. The intersection is surrounded by lush green trees and modern urban infrastructure, including traffic lights, street lamps, and pedestrian crossings. Several cars are visible, some in motion, creating a sense of a dynamic and active environment. The overall scene conveys a message of modern, innovative mobility solutions in an urban setting.

DE NOUVELLES
EXPÉRIENCES
DE MOBILITÉ

LA MOBILITÉ DE NOS CLIENTS ÉVOLUE.
PLUS SÛRE, PLUS CONNECTÉE, PLUS PROPRE,
PLUS LIBRE, PLUS PARTAGÉE, ELLE SE
RÉINVENTE SANS CESSER ET PROPOSE DE
NOUVELLES EXPÉRIENCES AUXQUELLES NOUS
APPORTONS NOTRE SAVOIR-FAIRE.

POUR NOS CLIENTS « PNEUS »

L'EXPÉRIENCE DE LA ROUTE

Près de 1,5 milliard de voitures, camionnettes, bus et camions circulent sur la planète et le marché automobile mondial est en constante progression. Plaisir de conduire, liberté, utilité... la voiture fait toujours rêver 90 % des automobilistes et reste indispensable pour 88 % d'entre eux¹.



« AVEC MA VOITURE JE PARS QUAND JE VEUX, J'ÉCOUTE LA MUSIQUE QUE JE VEUX, JE PEUX CHANTER ET MES ENFANTS S'AMUSENT... C'EST LA LIBERTÉ ! »



« Ma voiture est essentielle : j'en ai besoin pour faire mes courses, aller au travail, déposer mes enfants à l'école dans un autre village... Je ne sais pas comment je ferais sans voiture. »



« LE CONFORT, LA TECHNOLOGIE EMBARQUÉE, LA QUALITÉ DES MATÉRIAUX, TOUT CELA CONTRIBUE À CE QUE JE ME SENTE BIEN EN VOITURE. J'AIME CONDUIRE, J'Y PRENDS DU PLAISIR. »



« La voiture représente un moyen d'être autonome, indépendante ! Même si j'utilise les transports en commun quand je le peux parce que c'est meilleur pour l'environnement, la voiture procure une autonomie imbattable. »

1. Toutes les citations sont tirées de l'observatoire Cetelem 2017.

POUR NOS CLIENTS « PNEUS »
L'EXPÉRIENCE DE LA ROUTE

MICHELIN CROSSCLIMATE : PERFORMANT PAR TOUS TEMPS



**SATISFACTION
DES CLIENTS**
Renforcer
la satisfaction
de nos clients



**PERFORMANCE
DE NOS
PRODUITS**
Innover pour
renforcer le
leadership de nos
produits et services
en apportant plus
de performances
avec moins de matières
premières et des
économies de carburant
et en développant
l'économie circulaire
du pneu.



En Europe, 65 % des automobilistes conduisant occasionnellement dans des conditions hivernales jugent que changer de pneus est trop contraignant et utilisent toute l'année leurs pneus été. Avec MICHELIN CrossClimate, ils ne compromettent plus leur sécurité en cas de neige ou de verglas. **Premier pneu été certifié pour l'hiver, MICHELIN CrossClimate assure performance et sécurité en toutes conditions avec le même équipement.** S'y ajoutent le confort, la longévité et l'économie de carburant qui forment le socle commun de MICHELIN Total Performance. Commercialisé dès février 2017, le pneu MICHELIN CrossClimate+ va encore plus loin : il garantit le meilleur niveau de motricité sur sols enneigés tout au long de la vie du pneu.

NOTÉ

4,5/5

RECOMMANDÉ PAR

97 %

DES UTILISATEURS



REMARQUABLE **ADHÉRENCE**
EN TOUTES CONDITIONS

EXCELLENT **FREINAGE**
SUR SOL SEC

ADHÉRENCE **NOTÉE A**
SUR SOL MOUILLÉ

BONNE **MOTRICITÉ**
SUR LA NEIGE

PERFORMANCES ÉLEVÉES
EN ÉCONOMIE DE CARBURANT
ET LONGÉVITÉ

DURE 6 430 KM DE PLUS
EN MOYENNE QUE
SES CONCURRENTS



« C'est en observant les besoins et les usages des conducteurs européens que nous avons conçu CrossClimate. Ce pneu répond à une attente : disposer d'un pneu sûr et performant été comme hiver. Notre expertise des matériaux nous a permis de relever le défi. Nous avons développé et lancé ce pneu en un temps record ! Le succès est au rendez-vous : après un lancement dépassant nos attentes en 2015, une croissance de 30 % en Europe, en Turquie et en Russie en 2016, ce qui montre bien l'efficacité de notre approche à partir des besoins des clients. »

Pierre Barrard,
Vice-Président Marketing pneus Tourisme et Camionnette

1. De mai 2015 à fin décembre 2016.

NOTRE VOLONTÉ

METTRE À DISPOSITION LES PNEUS LES PLUS ADAPTÉS POUR NOS CLIENTS

Michelin innove depuis 125 ans pour faciliter la mobilité en proposant des pneumatiques qui répondent toujours plus précisément aux attentes de ses clients.



**SATISFACTION
DES CLIENTS**
Renforcer
la satisfaction
de nos clients

PARTIR DU CLIENT POUR RÉUSSIR

Nous nous appuyons sur une compréhension approfondie des usages, des conditions d'utilisation, des besoins et des contraintes de nos clients pour concevoir des pneus qui font la différence. L'observation et le dialogue sont au cœur de notre démarche. Notre implantation mondiale nous permet d'être proches de tous nos clients, de partager et de comprendre leur environnement pour innover utilement et leur apporter les pneus qu'ils attendent.



**RÉSULTATS
FINANCIERS**
Avoir une
performance robuste
en recherchant l'excellence
partout et dans tous
les domaines.

RENFORCER LEUR CONFIANCE ET LEUR PRÉFÉRENCE

Sur le marché de la première monte, Michelin équipe tout ce qui roule sous tous les climats, sur tous les terrains, avec des positions de premier plan sur chaque segment : voitures, utilitaires, poids lourds, engins agricoles et de génie civil, deux roues, métros et avions. Nous mettons notre expertise du pneu et des liaisons au sol au service des constructeurs. Nous nous associons à leurs objectifs et aidons à les atteindre. Véhicules électriques, voitures autonomes : quelles que soient les évolutions, le pneu jouera un rôle majeur dans la performance du véhicule et nous avons les technologies pour y contribuer. Sur le marché du remplacement, nous nous attachons à satisfaire, avec des offres et des marques adaptées, la diversité des attentes des clients, conducteurs passionnés ou non, utilisateurs professionnels, concessionnaires de marques ou encore distributeurs à la recherche de gammes intermédiaires ou économiques.



**INDUSTRIE
RESPONSABLE**
Devenir une
référence en matière
de production,
de logistique et d'achats
responsables.

NOS OBJECTIFS POUR 2020

- Augmenter le chiffre d'affaires de nos activités « Pneumatiques » de 20 % entre 2015 et 2020.
- Réduire l'empreinte carbone de l'utilisation de nos pneus de 20 % entre 2010 et 2030.

DES OFFRES DE VALEUR SUR CHAQUE SEGMENT

Première marque mondiale de pneus haut de gamme pour les clients privés et professionnels, MICHELIN signe 80 % de nos ventes en volumes. Nous investissons pour satisfaire une demande dynamisée par l'augmentation des voitures premium dans le parc mondial sur les marchés matures comme sur les marchés émergents. Depuis 2012, nos capacités de production de pneus haute performance ont progressé de 70 % et nous continuons à les développer. La nouvelle usine de pneus MICHELIN que nous mettrons en service au Mexique fin 2018 en est la plus récente illustration. Parallèlement, le Groupe se développe sur les autres segments du marché avec un portefeuille de marques complet et des pneus qui se différencient par leurs cahiers des charges.

DES MARQUES POUR CHAQUE SEGMENT

MARQUE MONDIALE HAUT DE GAMME	MARQUES RÉGIONALES FORTES	MARQUES NATIONALES LEADERS

* Sauf en Europe (y compris les pays de l'ancienne Union soviétique) et en Afrique et Moyen-Orient.

FOCUS PRODUITS



MICHELIN X GUARD

Conçu pour les transporteurs opérant en Inde et en Chine, la gamme MICHELIN X GUARD, lancée en septembre 2016, offre le meilleur de la technologie Michelin à prix très attractif.

En 1946, Michelin révolutionnait le pneu en inventant la structure radiale adaptée dès 1952 aux poids lourds. Plus sûr, plus robuste, plus résistant, plus confortable et plus économe en carburant, le pneu radial est devenu la norme pour les véhicules légers. La situation est plus contrastée pour les poids lourds. En Chine et en Inde, la radialisation est encore relativement faible alors même que les niveaux de charge des véhicules et l'état du réseau routier multiplient les risques de crevaison et d'accident. Spécialement adaptée à ces conditions d'exploitation, la nouvelle gamme MICHELIN X GUARD bénéficie de nos dernières technologies pour apporter à prix attractif robustesse, économie de carburant et longévité. Les chauffeurs individuels, les petites et moyennes flottes peuvent ainsi améliorer l'efficacité de leur transport au meilleur coût.

MICHELIN X LINE ENERGY

Pour les transporteurs longue distance, économiser du carburant est une priorité des deux côtés de l'Atlantique. Les dernières générations de la gamme MICHELIN X LINE ENERGY roulent plus loin en consommant moins.

En Amérique du Nord, le nouveau pneu longue distance pour essieu directeur MICHELIN X LINE ENERGY Z, lancé en mars 2016, permet de rouler 20 % de kilomètres de plus que ses principaux concurrents avec une économie de carburant de 5 %. Associé aux pneus X LINE ENERGY pour essieu moteur et pour essieu remorque, il apporte une solution longue distance SmartWay complète, combinant usure uniforme, kilométrage maximal et efficacité énergétique à chaque essieu.

En Europe, la gamme MICHELIN X LINE ENERGY pour essieux directeur, moteur et remorque est la première à obtenir la note A en résistance au roulement sur chacune des positions. Pour les transporteurs, le gain peut atteindre 1 litre de carburant et 2,66 kg de CO₂ aux 100 kilomètres sans compromis sur la longévité. Le constructeur Iveco l'a choisi pour équiper ses derniers modèles Stralis XP et NP.



FOCUS PRODUITS



LOISIRS HAUT DE GAMME MICHELIN PILOT POWER 3 MOTOGP LTD EDITION

Cinq continents, 19 Grands Prix : le championnat du Monde MotoGP est l'une des deux compétitions les plus suivies par les passionnés de sports motorisés. Nous leur dédions ce pneu.

Nous avons renoué en 2016 avec la compétition en MotoGP : Michelin est le fournisseur exclusif de toutes les écuries du championnat, la discipline reine avec des machines développant plus de 250 chevaux ! La compétition est un laboratoire à l'échelle réelle pour tester de nouvelles solutions technologiques avant de les apporter au marché.

Elle contribue à l'image de la marque MICHELIN : de 1973 à 2008, nous avons remporté 360 victoires et 26 titres mondiaux dans ce championnat qui réunit de mars à novembre les meilleurs pilotes mondiaux. Permettre aux motards européens de se rapprocher de l'expérience MotoGP est la vocation du MICHELIN Pilot Power 3 MotoGP Ltd Edition, une série limitée à 5 000 exemplaires hautes performances dévoilée lors du Grand Prix de France MotoGP 2016.

DÉPLACEMENTS QUOTIDIENS

LEVORIN REJOINT MICHELIN

90 % des pneus pour deux roues vendus dans le monde – plus de 335 millions par an au total – le sont dans les pays émergents et servent quotidiennement à des déplacements domicile-travail.

Historiquement orientés vers les deux roues de loisir haut de gamme, nous souhaitons désormais accompagner le développement du marché domicile-travail très porteur. Il contribue, en outre, à installer la marque MICHELIN dans le quotidien de nouveaux consommateurs. L'acquisition de l'entreprise familiale brésilienne Levorin s'inscrit dans ce cadre¹. Fondée en 1943, Levorin est un spécialiste du déplacement domicile-travail. Elle a réalisé en 2016 un chiffre

d'affaires de 135 millions d'euros, emploie 2 000 personnes et dispose de deux sites de production à Sao Paulo et Manaus. Levorin disposera ainsi des ressources nécessaires à sa croissance et à sa pérennité ; notre activité Deux Roues tirera profit de son savoir-faire et les consommateurs de nouveaux pays bénéficieront de pneus robustes et sûrs pour leurs trajets quotidiens.

1. Offre d'achat soumise à l'approbation des autorités brésiliennes.



FOCUS PRODUITS



MICHELIN NZG POUR BOEING

En janvier 2016, le Boeing 737 MAX réalisait son vol inaugural équipé du pneu radial MICHELIN NZG de dernière génération. La raison de ce choix : plus d'atterrissages et des économies de carburant.

Depuis juillet 2016, Michelin est aussi le fournisseur unique de pneus pour le train d'atterrissage principal des Boeing 777 300ER, 200LR et Cargo. L'ajout d'une couche de Kevlar à la structure composite de la technologie NZG (Near Zero Growth) accroît leur résistance et réduit leur masse de 10 % à 15 %. À la clé : jusqu'à 300 atterrissages par an, des économies de carburant et d'émissions de CO₂. Des performances qui nous ont valu le *Boeing Performance Excellence Award* en 2015 et le titre de Fournisseur de l'année début 2016. Nos deux entreprises resserrent aussi leur coopération dans la distribution. Pour mieux répondre aux besoins des opérateurs de services aéroportuaires et des compagnies aériennes, Michelin et Aviall, filiale de Boeing et premier fournisseur mondial de pièces détachées pour avions, ont conclu un accord de collaboration. Notre Ligne Produit Avion bénéficie désormais du réseau de distribution international d'Aviall et de ses 40 centres de services en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique.



SATISFACTION DES CLIENTS
Renforcer la satisfaction de nos clients

MICHELIN XDR3

Accroître l'efficacité opérationnelle, réduire le coût à la tonne transportée : pari gagné pour le plus grand pneu du monde conçu pour les tombereaux rigides opérant dans les mines et carrières à ciel ouvert.

Sols agressifs, températures extrêmes, travail continu, charges pouvant atteindre 400 tonnes sur des pentes escarpées : l'exploitation minière, c'est dur pour les hommes, dur pour les pneus. Dur aussi pour la rentabilité d'exploitation lorsque les cours des matières premières sont volatils ! Disponible depuis septembre 2016, le MICHELIN XDR3 relève le défi : sa résistance à toute épreuve accroît sa durée de vie de 10 % par rapport au XDR2, ce qui contribue à réduire les coûts d'exploitation.

Trois innovations y concourent :
- sa nouvelle sculpture dissipe mieux la chaleur,
- le plus grand volume de gomme au contact du sol réduit l'usure et la répartit mieux,
- sa structure est renforcée par

des câbles très résistants, encapsulés dans du caoutchouc qui les protège de la corrosion.

De plus, le MICHELIN XDR3 est disponible en quatre types de gomme afin de satisfaire les exigences propres à chaque site. Chacune offre de l'ultra haute performance dans un domaine donné : résistance à l'abrasion si le terrain le réclame, capacité thermique si la vitesse de transport l'exige. Enfin, l'exploitant peut équiper le MICHELIN XDR3 du MEMS (MICHELIN Earthmover Management System) pour prévenir toute immobilisation. Ce système de capteurs implantés dans chaque pneu informe en temps réel, par SMS ou e-mail, du niveau de température et de pression ce qui permet d'optimiser la maintenance préventive.



POUR NOS CLIENTS « SERVICES ET SOLUTIONS »

L'EXPÉRIENCE DU SERVICE

La mobilité s'ouvre à de nouvelles technologies, de nouveaux acteurs, de nouveaux métiers : analystes logistiques, concepteurs d'applications, experts du big data... La digitalisation et la communication instantanée révolutionnent l'univers des flottes de transport.

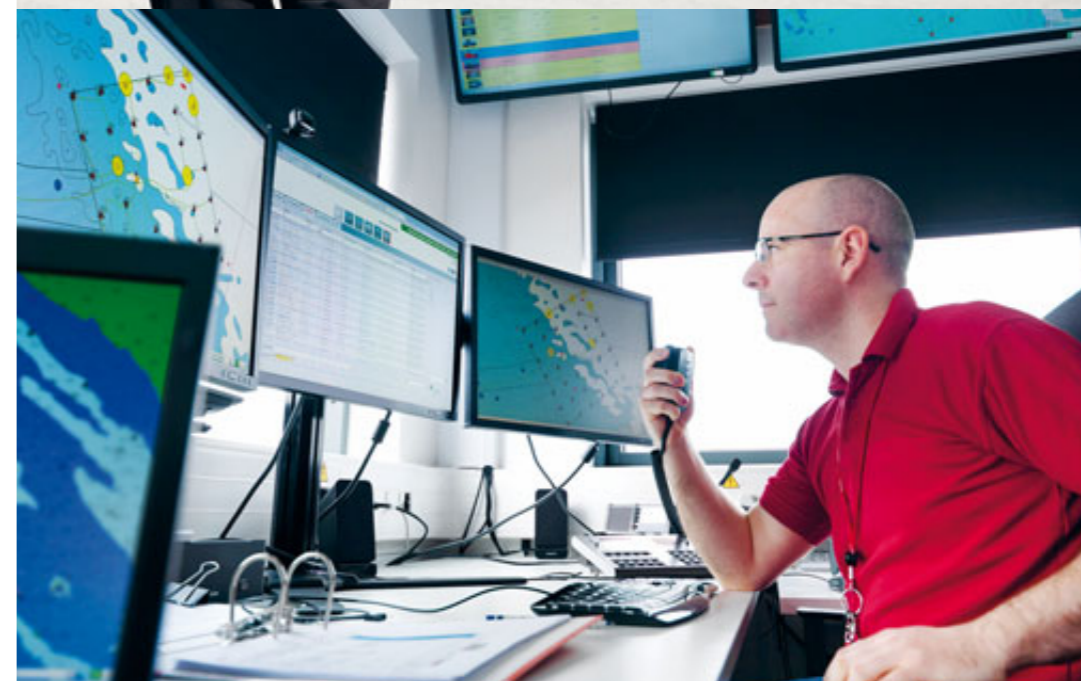


Carlos exploite une flotte de 1 400 poids lourds spécialisée dans le transport de produits frais. Ses priorités : assurer le respect de la chaîne du froid et livrer ses clients dans le créneau horaire fixé.

Il peut faire contrôler précisément la consommation de carburant de chaque camion. Les consommations excessives sont signalées, comme les opérations de maintenance à programmer.



Le digital est omniprésent. Les chauffeurs doivent respecter des consignes de sécurité rigoureuses, mais les délais sont parfois très serrés. La formation continue, le dialogue et la confiance entre chauffeurs et managers sont très importants pour limiter le stress et prévenir les risques.



« Notre métier a changé très rapidement. La télématique, les capteurs, les puces RFID, la géolocalisation nous fournissent un flot de données impressionnant. Au-delà de l'exploitation courante, l'enjeu est de pouvoir analyser ces informations pour faire progresser toute l'entreprise. »

Carlos Da Silva
Brésil

SASCAR ET MICHELIN SOLUTIONS BOOSTENT LE MANAGEMENT DES FLOTTES



Livrer à temps, assurer la sécurité des personnes et des biens, respecter les contraintes environnementales, gérer la maintenance et les renouvellements, trouver les leviers d'efficacité et de compétitivité : les opérateurs de flottes de camions, de bus, de véhicules utilitaires et commerciaux exercent leur activité dans un environnement toujours plus complexe, concurrentiel et contraignant.

PARTENAIRES EN PERFORMANCE

À l'exemple de notre filiale Sascar, leader brésilien de la gestion digitale des flottes, Michelin Solutions s'appuie sur la télématique embarquée, les pneus connectés, la géolocalisation et le cloud computing pour recueillir en temps réel les données des véhicules. Après analyse de leurs performances et de celles des conducteurs, Michelin Solutions propose des solutions qui améliorent la sécurité, la disponibilité et la productivité des flottes, tout en réduisant leurs coûts d'exploitation et leur impact sur l'environnement. Michelin Solutions s'engage sur des résultats : immobilisation minimale, baisse des émissions de CO₂, économies de carburant. La démarche a fait ses preuves.

DES PARCS DE SEMI- REMORQUES BIEN GÉRÉS

En Europe, 20 % des trajets des semi-remorques sont effectués à vide ; près de 1/3 des dépannages de poids lourds sont liés aux pneus et dans 70 % des cas, ce sont les pneus de la semi-remorque qui posent problème.

Disponible dans toute l'Europe en 2016, l'offre EFFITRAILER de Michelin Solutions s'adresse aux flottes de plus de 100 semi-remorques. Mission : optimiser la gestion du parc grâce à la localisation en temps réel, le signalement immédiat des situations anormales : immobilisations, pression des pneumatiques, fonctionnement du système de freinage EBS, surcharge... Les analyses de performance réalisées par nos analystes logistiques sont assorties de plans d'actions.

Pour une entreprise de 150 tracteurs et 200 semi-remorques, les gains potentiels dépassent 90 000 euros par an.

Source DP Effitrailer

PRÈS DE

600 000

VÉHICULES



**OPTIMISATION DU COÛT
TOTAL D'UTILISATION**

**AUGMENTATION
DE LA DISPONIBILITÉ**

**SÉCURISATION DES PERSONNES
ET DES BIENS TRANSPORTÉS**

**ÉCONOMIE DE CARBURANT
MEILLEUR BILAN CARBONE**



« Notre mission, c'est d'aider nos clients opérateurs de flottes à être plus performants dans leur activité. Il y a une différence entre la simple retransmission de données et la capacité à les analyser, les transformer en alertes, en conseils, en plans d'actions. C'est en cela que nous nous différencions. Michelin Solutions s'engage par contrat sur les résultats et nous le faisons comme de véritables partenaires : si les objectifs sont atteints, nous partageons les gains. Si les résultats ne sont pas au rendez-vous, nous remboursons nos clients. »

Philippe Miret
Michelin Solutions

AUX CÔTÉS DE NOS CLIENTS POUR OPTIMISER LEUR MOBILITÉ

Michelin associe ses pneus à des services depuis plus d'un siècle. Le Groupe tire parti de la révolution digitale pour enrichir son offre avec des solutions de pointe qui améliorent les performances de ses clients professionnels.



COMMUNAUTÉS LOCALES

Renforcer les liens et développer une mobilité plus durable en contribuant à la vitalité des territoires, en encourageant l'implication des employés dans la société, et en favorisant une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville.

TIRER LE MEILLEUR PARTI DES PNEUS

À l'origine de notre offre de services : donner à nos clients les moyens de tirer le meilleur parti de leurs pneus, les faire rouler plus longtemps, économiser plus de carburant. L'installation de points de gonflage sur les réseaux autoroutiers, le développement de centres de services et de réseaux spécialisés, comme ExelAgri pour les agriculteurs, les ateliers mobiles et les services de maintenance sur site illustrent cette ambition.

PIONNIER DE L'ÉCO-FONCTIONNALITÉ ET DES PNEUS CONNECTÉS

Mettre à disposition de nos clients des pneumatiques que nous gérons et facturons le kilomètre parcouru, l'atterrissage ou la tonne transportée est une solution que nous proposons de longue date aux transporteurs, aux compagnies aériennes et aux exploitants miniers. Pour cela, nous nous appuyons sur des systèmes embarqués de surveillance de la pression, qui permettent d'optimiser la maintenance préventive et de réduire les immobilisations. Les pneus bien entretenus durent plus longtemps : c'est bon pour la planète et bon pour le compte d'exploitation de nos clients.

NOS OBJECTIFS POUR 2020

↗ X 2 le chiffre d'affaires de nos activités « Services & Solutions » professionnelles d'ici 2020.

Michelin Fleet Solutions gère ainsi les pneus de 300 000 poids lourds et utilitaires dans 24 pays. Sélection, montage, maintenance, assistance, rechapage, recyclage en fin de vie : nous nous occupons de tout et facturons nos clients au kilomètre parcouru. Après l'Amérique du Nord et l'Europe, nous déployons ces offres en Afrique du Sud, en Asie.

DES SERVICES AUX SOLUTIONS

Du produit au service, du service à la solution et à l'expérience vécue : la révolution digitale, le véhicule connecté, l'analyse des données de masse sont autant d'opportunités d'élargir nos activités et de créer de la valeur. Nous les saisissons en nouant des partenariats complémentaires.

Exemple : Sascar, un « pure player » des solutions digitales au service des flottes professionnelles qui a rejoint le Groupe en 2014. Ensemble, nous développons des solutions qui valorisent notre connaissance des besoins des grandes flottes. La nouvelle offre de mobilité durable pour le premier distributeur de carburant brésilien (qui associe le meilleur des technologies pneumatiques et télématiques) et la formation des chauffeurs à l'écoconduite, l'implantation de Sascar au Mexique, le déploiement rapide de Michelin Solutions ouvrent des perspectives très prometteuses.

FOCUS DISTRIBUTION

ASSURER DES SERVICES DE QUALITÉ, DYNAMISER LA CROISSANCE

UNE STRATÉGIE MULTICANAL

Michelin conforte ses réseaux de distribution intégrés, accélère l'expansion de ses réseaux franchisés et partenaires, investit dans des activités de grossiste et dans le e-commerce. Nos objectifs : faciliter l'accès à nos pneus par tous les canaux ; satisfaire les particuliers et les professionnels par des services de qualité ; faire de la maintenance des pneus et des véhicules des expériences positives qui renforcent la réputation et la confiance dans nos marques. Nos réseaux MCSN⁴ (partenaires et franchisés) aux États-Unis, Euromaster (intégrés et franchisés) n° 1 en Europe, TyrePlus (franchisés) n° 1 en Chine, apportent à nos clients cette qualité de service élevée.

⁴ Michelin Commercial Service Network.

SERVIR LES CLIENTS SELON LEURS PRÉFÉRENCES

Réseaux physiques généralistes ou spécialisés, services mobiles, vente en ligne avec montage chez un professionnel, vente en ligne et livraison chez le client : nous proposons toutes les solutions pour servir les clients selon leurs préférences. En Europe, aux États-Unis, près de 50 % des pneus transitent par des grossistes. Avec la multiplication des références et l'essor du e-commerce, les grossistes sont plus que jamais nécessaires pour livrer à la demande les réseaux, les grands comptes et les acheteurs en ligne. Nous sommes présents dans ces activités aux États-Unis avec TCI, en Europe avec Euromaster, IHLE et Meyer Lissendorf.

DÉVELOPPER LES SYNERGIES ENTRE CANAUX

65 % des acheteurs de pneus se renseignent sur Internet : ils le font sur les sites des distributeurs dans 90 % des cas. Nous les accompagnons. Nous investissons dans le commerce en ligne avec PopGom, AlloPneus, BlackCircle. Nous donnons à nos distributeurs européens les moyens d'actualiser leurs sites automatiquement grâce à une plateforme digitale de partage de contenus développée à leur intention. Nous développons les synergies locales entre grossistes, e-commerce et centres de service pour accélérer la mise à disposition des pneus, assurer aux clients un parcours fluide et facile, de l'information initiale au montage des pneus sur leur véhicule.



OBJECTIF 2020 :
> 5 500 CENTRES INTÉGRÉS OU FRANCHISÉS,
2 500 EUROMASTER, 3 000 TYREPLUS





POUR NOS CLIENTS « LOISIRS ET DÉPLACEMENTS »

L'EXPÉRIENCE UNIQUE DE LA DÉCOUVERTE

Envie de vivre une expérience gourmande, de découvrir un village de charme,
de préparer un voyage d'affaires ou de grandes vacances à l'autre bout du monde ?
Le digital met toutes les expériences au bout des doigts.

« Les offres de réservation de restaurants,
d'hôtels et de voyages ? Elles sont si nombreuses
qu'on s'y perd. Et toutes ne se valent pas,
loin de là ! Le plus difficile, c'est de bien choisir. »

Jérôme Viallon
France

POUR NOS CLIENTS « LOISIRS ET DÉPLACEMENTS »
L'EXPÉRIENCE UNIQUE DE LA DÉCOUVERTE

MICHELIN RESTAURANTS ET BOOKATABLE NOUS FONT PASSER À TABLE



15 000 restaurants référencés chez Bookatable, plus de 25 000 chez MICHELIN Restaurants et 39 millions de couverts réservés en 2016 : les consommateurs sont de plus en plus nombreux à retenir une table sur Internet ou via leur mobile. L'association de Michelin, référence mondiale des guides gastronomiques, et de Bookatable, leader européen de la réservation en ligne de restaurants, permet de développer la qualité du service, d'enrichir les offres et la couverture géographique grâce à des référencements très complémentaires : France et Allemagne pour Michelin Restaurants, Grande-Bretagne, Espagne et pays nordiques pour Bookatable et Restaurantes.com. Gourmets européens aujourd'hui et d'autres régions demain, pour passer à table : à vos portables !

NOTÉ
4/5



**+ DE 40 000 RESTAURANTS
RÉFÉRENCÉS
DANS 9 PAYS**

**39 MILLIONS
DE COUVERTS RÉSERVÉS
EN EUROPE EN 2016**



« Quand ils sortent, les gens réservent leur table de plus en plus souvent depuis leur mobile. Avec l'acquisition de Bookatable et Restaurantes.com, Michelin devient n° 1 en Europe de la réservation en ligne de restaurants. Les savoir-faire associés de nos équipes facilitent le parcours des clients. Ils aident aussi les restaurateurs, qui sont d'abord des chefs ou des professionnels de l'accueil, pas des spécialistes du marketing sur Internet. Nos offres développent leur attractivité. »

Nicolas Beaumont
Directeur général Michelin Travel Partner

NOTRE VOLONTÉ

FAIRE VIVRE À NOS CLIENTS DES EXPÉRIENCES UNIQUES

Michelin valorise son capital de cartes et guides et accélère son développement dans les activités qui font vivre à ses clients une expérience de mobilité unique avant, pendant et après leur déplacement.



SIGNÉS MICHELIN
Les accessoires pour véhicules, les équipements personnels, les objets de collection sous licence MICHELIN contribuent à inscrire la marque dans le quotidien des consommateurs.

ENRICHIR L'EXPÉRIENCE DE LA MARQUE MICHELIN

Un automobiliste change de pneus en moyenne tous les 2,5 ans. Entretien de la relation, développer et enrichir l'expérience de la marque MICHELIN pour la faire préférer : c'est la vocation des cartes, des guides et des services numériques MICHELIN réunis au sein de Michelin Travel Partner. Dès les années 1900, les frères Michelin ont réalisé des guides et des cartes pour faciliter les voyages des automobilistes. Michelin n'a cessé depuis de développer des produits et des services qui simplifient, rendent plus agréable et enrichissent l'expérience de la mobilité avant, pendant et après. Nous voulons développer ces activités à fort potentiel en les intégrant dans des systèmes digitaux valorisant l'ensemble de nos offres.

UN BOUQUET D'APPLICATIONS

Grâce à ces activités, la marque MICHELIN bénéficie dans les médias d'une forte visibilité. Leader mondial des guides gastronomiques, leader européen des cartes, acteur important des guides touristiques : les activités d'aide au voyage contribuent fortement à la présence digitale de la marque à travers un bouquet d'applications qui comprend : MICHELIN MyCar pour rouler en toute sécurité, ViaMichelin qui a fêté ses 15 ans en 2016,

le GPS gratuit et communautaire MICHELIN Navigation, MICHELIN Restaurants, MICHELIN Hôtels et MICHELIN Voyage pour découvrir le monde avec plus de 30 000 sites sélectionnés dans 80 pays. Les automobilistes bénéficient également de données de trafic et d'informations touristiques et gastronomiques signées MICHELIN grâce au système embarqué de leur véhicule. Plusieurs constructeurs, dont BMW, Peugeot et Volkswagen, ont choisi l'offre de Michelin Travel Partner pour leurs clients.

NOUVEAUX SERVICES : DES START-UP ET DES IDÉES

Nous multiplions les moyens pour détecter des idées innovantes internes ou externes, explorer de nouveaux services autour de la mobilité connectée en Europe, aux États-Unis, en Chine, en Afrique. Parmi les start-up accompagnées par nos incubateurs, Révisersavoiture.com met en relation automobilistes et réseaux d'entretien ; eDaiBo.com offre un service de voiturier et d'entretien dans les principaux aéroports chinois. Quant à l'application mobile WOOM, elle réinvente le bouche-à-oreille en proposant des expériences de loisirs à proximité suggérées par sa communauté.

NOS OBJECTIFS POUR 2020

📈 X 3 le chiffre d'affaires de nos activités « Expériences » d'ici 2020.

FOCUS EXPERIENCES



VIAMICHELIN BIEN PLUS QU'UN TRAJET

Disponible en huit langues sur un smartphone ou un GPS, ViaMichelin, indique le meilleur trajet 400 millions de fois par an. Cela en fait le 2^e service de recherche d'itinéraires d'Europe, mais pas seulement.

ViaMichelin propose un site Internet fixe et mobile ainsi qu'une application gratuite qui permettent de préparer un déplacement, puis de le gérer au mieux avec le GPS ViaMichelin. En associant notre expertise de la carte et de l'itinéraire avec les informations en temps réel de la communauté sur la route, ViaMichelin apporte à la fois la tranquillité d'esprit et le plaisir de la découverte. ViaMichelin aide aussi à optimiser son temps comme son budget en proposant le choix entre efficacité, découverte et coûts ; il enrichit cette expérience du voyage avec les sélections du guide MICHELIN pour les hôtels et restaurants, les suggestions du Guide Vert MICHELIN pour les trajets et les sites touristiques et, enfin, offre la possibilité d'effectuer facilement des réservations en ligne, en route ou à destination.

E DAI BO LE VOITURIER PREND SOIN DE TOUT

Ce service de voiturier propose l'entretien des véhicules dont il a la garde.

Se garer est un vrai problème en Chine où le nombre de voitures croît bien plus vite que les places de stationnement. La start-up e Dai Bo propose un service de voiturier en ligne. Opérationnelle dans la plupart des grands aéroports du pays, elle se développe aussi à Shanghai et Pékin où la demande de stationnement est très élevée. Les clients qui utilisent le service

de voiturier peuvent en profiter pour faire entretenir leur voiture durant leur absence : la faire laver, vidanger, vérifier et changer si besoin les pneus ainsi que les plaquettes de frein. Lancé en 2016 à l'aéroport de Shanghai-Pudong sous le nom de *The Car Care*, ce service de maintenance est assuré chez TyrePlus, le réseau de Michelin en Chine.



POUR NOS CLIENTS ET POUR TOUS

L'EXPÉRIENCE DES MATÉRIAUX

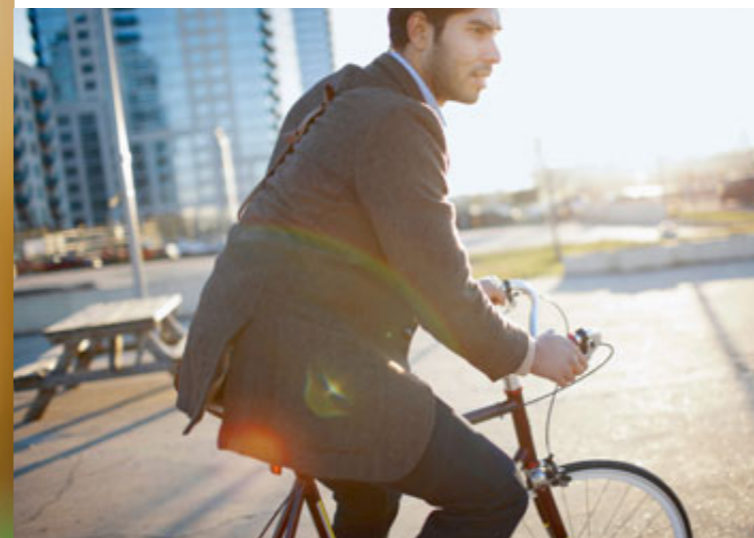
En 2016, l'humanité a consommé dès le 8 août la totalité des ressources que la planète peut renouveler en un an, selon le *Global Footprint Network*¹. Pour subvenir à nos besoins, il faut aujourd'hui l'équivalent de 1,6 planète. Le WWF prévoit qu'il en faudra plus de 2 en 2030, si nous ne changeons pas nos modes de production et de consommation. Principal facteur de dépassement, les émissions de carbone : elles représentent 60 % de notre empreinte écologique globale².



**« NOUS DEVONS TROUVER
DES MODES DE PRODUCTION
ET DE CONSOMMATION
PLUS ÉCOLOGIQUES. »**



**« ÉCONOMISER L'ÉNERGIE,
LES MATIÈRES PREMIÈRES :
C'EST UN OBJECTIF À PRENDRE
EN COMPTE DÈS LA CONCEPTION DES
PRODUITS. IL FAUT LUTTER CONTRE
L'OBSOLESCENCE PROGRAMMÉE,
LE JETABLE. LES COMPOSANTS
DOIVENT ÊTRE RÉUTILISÉS
ET RECYCLÉS AU MAXIMUM. »**



« Le développement doit se faire en harmonie avec la nature. Le dérèglement climatique, l'épuisement des ressources fossiles : tout plaide en faveur d'une utilisation plus efficace de l'énergie. »



**« LA SUREXPLOITATION
DE RESSOURCES NATURELLES
NE PEUT PAS CONTINUER
INDÉFINIMENT. »**



1. Cette ONG canadienne calcule depuis 1986 « le jour du dépassement » qui était le 1^{er} octobre en 2000. En 1960, l'humanité ne consommait que 50 % de la biocapacité de notre planète. www.footprintnetwork.org
2. L'indicateur d'empreinte écologique du WWF évalue la surface nécessaire pour produire les ressources utilisées par une population et absorber les déchets qu'elle a générés. www.wwf.fr

POUR NOS CLIENTS ET POUR TOUS
L'EXPÉRIENCE DES MATÉRIAUX

MICHELIN INVESTIT AVEC DES PARTENAIRES DANS LES MATÉRIAUX RENOUVELABLES BIOSOURCÉS



INDUSTRIE RESPONSABLE
Devenir une référence en matière de production, de logistique et d'achats responsables.



LA STRATÉGIE DES 4 R

32 millions de tonnes de matériaux sont utilisées chaque année par l'industrie des pneumatiques et 25 % seulement sont d'origine renouvelable. Pour alléger ses prélèvements sur des ressources fossiles et sécuriser ses approvisionnements, Michelin s'engage résolument dans l'économie circulaire avec sa stratégie des 4R : Réduire, Réutiliser, Recycler, Renouveler.

DES MATÉRIAUX ISSUS DE LA BIOMASSE

Le Groupe a conclu trois partenariats pour créer des filières d'élastomères (caoutchouc) synthétiques issus de la biomasse au lieu de dérivés du pétrole. Michelin s'est associé à Amyris, spécialiste de la chimie à partir de matières renouvelables, pour développer et commercialiser de l'isoprène produit à partir de biomasse, un partenariat élargi au Brésilien Braskem, premier producteur mondial de biopolymères. Ce polymère est utilisé en complément du caoutchouc naturel.

Nous utilisons actuellement et largement, des matériaux biosourcés : du caoutchouc naturel mais aussi des résines et huiles d'origine végétale. Par ailleurs, nous poursuivons le développement, depuis 2013, en partenariat avec Axens et IFPEN, l'Institut Français du Pétrole et des Énergies Nouvelles, d'une filière de production de bio-butadiène à partir de la biomasse. Ce matériau est utilisé pour produire des élastomères après polymérisation.

Ce projet, nommé « Bio Butterfly », est soutenu par l'ADEME dans le cadre des Investissements d'Avenir. Michelin s'est, de plus, associé au groupe coopératif sucrier Tereos pour favoriser le développement de procédés innovants de transformation de biomasse visant à fournir, en amont, l'alcool nécessaire à cette nouvelle filière.

200 COMPOSANTS

RÉPARTITION POUR 100 T DE PNEUS MICHELIN

25 T CAOUTCHOUC NATUREL
20 T CAOUTCHOUC SYNTHÉTIQUE
26 T SILICES ET NOIRS DE CARBONE
12 T MATÉRIAUX CHIMIQUES
12 T CÂBLES MÉCANIQUES
3 T CÂBLES TEXTILES



RÉDUCTION DE LA DÉPENDANCE AU PÉTROLE

DIVERSIFICATION ET SÉCURISATION DES APPROVISIONNEMENTS

DIMINUTION DE L'EMPREINTE SUR L'ENVIRONNEMENT



« La plupart des technologies clés de Michelin sont issues de l'innovation sur les matériaux. Nous accentuons notre ouverture vers l'extérieur pour l'accélérer. Plus de la moitié de nos 300 partenariats de recherche concernent les nouveaux matériaux. L'après pétrole s'invente aujourd'hui. Pouvoir intégrer dans nos pneus une part croissante de matériaux renouvelables est un enjeu majeur de notre stratégie d'innovation au service de la mobilité durable. Ces recherches s'inscrivent toutefois dans un temps long : pas moins de huit ans pour notre projet BioButterfly initié fin 2013. Cela souligne bien notre engagement dans la durée. »

Maude Portigliatti
Directrice scientifique du Groupe

NOTRE VOLONTÉ

DES MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE

Valoriser notre savoir-faire afin d'accélérer les innovations pour nos clients et pour la planète.



COMMUNAUTÉS LOCALES

Renforcer les liens et développer une mobilité plus durable en contribuant à la vitalité des territoires, en encourageant l'implication des employés dans la société, et en favorisant une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville.



PERFORMANCE DE NOS PRODUITS

Innover pour renforcer le leadership de nos produits et services en apportant plus de performances avec moins de matières premières et des économies de carburant et en développant l'économie circulaire du pneu.



LA PERFORMANCE DANS LA DURÉE TOUT AU LONG DE LA VIE DU PNEU

Réunir dans un même pneu l'ensemble de performances le plus complet et le mieux adapté à sa mission. Garantir ces performances jusqu'à la fin de la vie du pneu, quelles que soient les conditions d'usage, et les faire progresser à chaque nouveau pneu : c'est l'engagement de performance durable de la marque MICHELIN. Sa promesse à ses clients, particuliers et professionnels. Un engagement rendu possible par notre capacité d'innovation dans le domaine des matériaux, notre aptitude à les associer pour démultiplier leurs qualités, notre capacité à industrialiser les combinaisons et les designs les plus complexes, en garantissant la qualité de nos pneus.

LE CHOIX DE LA LONGÉVITÉ PROGRAMMÉE

La maîtrise des matériaux de haute technologie et des procédés industriels de pointe est au cœur de la différenciation de nos pneus. Elle nous permet de réunir au meilleur niveau des performances qui s'opposent entre elles, comme la robustesse et la légèreté. Elle nourrit la supériorité constante des pneus MICHELIN en termes d'économie de carburant et de longévité, au bénéfice de nos clients, du climat et de l'environnement. À rebours de l'obsolescence programmée, MICHELIN a fait le choix de la longévité. Nos pneus conservent leur niveau de sécurité, respectent leurs engagements de consommation de carburant tout au long de leur durée de vie, durée que nous nous attachons à augmenter régulièrement. La longévité et les performances dans la durée limitent la consommation de matières premières et réduisent les émissions de CO₂ liées à l'utilisation des pneus (85 % à 98 % de leur bilan carbone en raison de leur résistance au roulement).

C'est encore notre science des matériaux qui nous permet d'accroître l'efficacité énergétique de nos pneus et de nous engager à réduire leur empreinte carbone de 20 % entre 2010 et 2030.

NOUVELLES OFFRES, NOUVELLES APPLICATIONS

Élastomères, câbles, moules, tissus techniques, biomatériaux, impression 3D métal : le Groupe a accumulé une expertise exceptionnelle. Notre portefeuille de brevets matériaux a doublé depuis 2011. Nous valorisons cette richesse unique en accélérant les lancements de pneus toujours plus innovants et mieux adaptés aux besoins des clients. Nous mettons notre expertise des polymères au service de nouvelles applications : le Tweel, une roue sans air ultra résistante qui équipe désormais des chargeurs et des tondeuses industrielles ; les semelles techniques avec des développements pour Babolat et les joueurs de tennis, pour Millet et les amateurs de trail.

Nous valorisons notre avance dans l'impression 3D métal, une technologie sans laquelle nous ne pourrions produire le MICHELIN CrossClimate, au sein d'une co-filiale lancée avec Fives en 2016 : Fives Michelin Additive Solutions. Son remarquable parcours en quelques mois seulement témoigne de son potentiel.

NOS OBJECTIFS POUR 2020

➔ Être proactifs
Affirmer notre leadership
technologique.

FOCUS MATÉRIAUX



CAOUTCHOUC DURABLE MICHELIN - BARITO PACIFIC GROUP - WWF

Michelin et Barito Pacific Group construisent une filière de caoutchouc naturel éco-responsable en Indonésie avec l'appui du WWF.

Les qualités du caoutchouc naturel le rendent irremplaçable dans les pneus pour poids lourds, avions, engins agricoles et de génie civil. L'industrie du pneumatique absorbe 75 % de la production mondiale et la demande ne cesse de croître. Il est donc essentiel de développer la production de façon responsable. C'est l'objectif de ces partenariats. Michelin et Barito Pacific Group restaurent au sein d'une filiale commune (49/51) trois concessions ravagées par la déforestation, totalisant 88 000 hectares, à Sumatra et Bornéo. La moitié des parcelles sera plantée en hévéas, l'autre moitié consacrée à des cultures vivrières et à la réimplantation d'espèces locales. Ce projet créera, à terme, 16 000 emplois locaux et nous permettra de sécuriser 80 000 tonnes de caoutchouc naturel, environ 10 % des besoins du Groupe, en étant protégé de la volatilité des cours. Michelin a conclu parallèlement un accord de coopération internationale avec le WWF de 2015 à 2018. Dans ce cadre, Michelin et Barito Pacific Group ont mis en place un organe de gouvernance, où siège le WWF, qui aide à adopter les meilleures solutions de plantation. La coopération locale entre Michelin et WWF contribue aussi à protéger les parcs naturels de Tiga Pulluh et Limau, aujourd'hui menacés.



INDUSTRIE RESPONSABLE

Devenir une référence en matière de production, de logistique et d'achats responsables.

IMPRESSION 3D MÉTAL FIVES MICHELIN ADDITIVE SOLUTIONS

La co-filiale, créée en avril 2016 par Michelin et Fives, valorise l'expertise du Groupe sur le marché mondial de la fabrication additive métallique en croissance de 20 %¹.

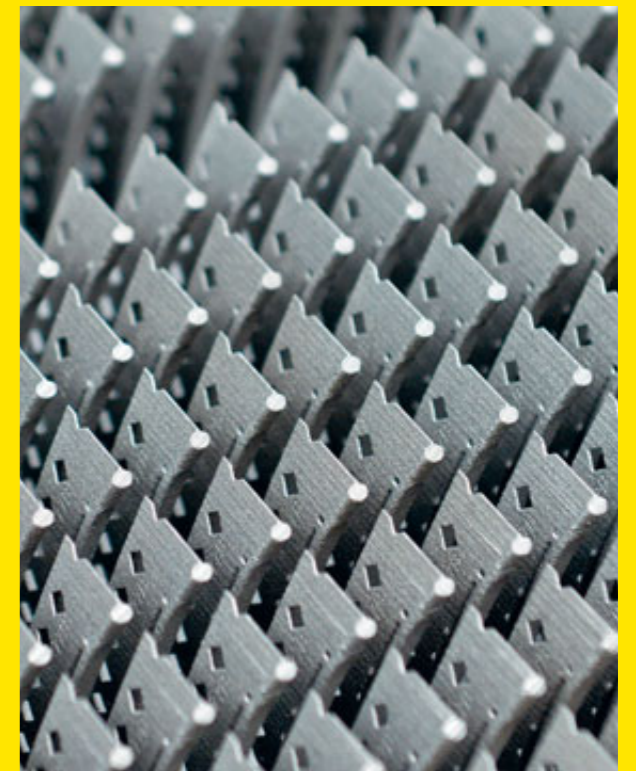
Michelin a développé une expertise unique de fabrication additive métallique pour produire industriellement les pièces de moules de pneus aux performances inégalées, comme le MICHELIN CrossClimate. Fives est un des leaders mondiaux de la conception et de la réalisation de machines et lignes de production à haute valeur ajoutée. Mobilisant ces complémentarités, notre filiale commune Fives Michelin Additive Solutions s'est engagée dans la conquête du marché mondial sur les chapeaux de roues ! Principaux secteurs visés : la construction aéronautique, l'automobile et l'énergie. Créée en 2016, cette filiale a lancé, sous la marque AddUp, une solution industrielle globale, qui va de la conception et fourniture de machines à la production de pièces, avec tous les services associés.

Elle a mis sur le marché FormUp 350,

une machine innovante, flexible, évolutive et robuste, qui produit des pièces en série ou des prototypes par couches de poudre métallique, mises en fusion par un laser. Fives Michelin Additive Solutions a aussi ouvert une plateforme technologique de 2 000 m² où les PME peuvent essayer gratuitement ses machines pour des séries de dix pièces. Et pour accélérer encore, elle a initié SOFIA², un programme national de recherche de 50 millions d'euros, financé en partie par BPI France et la région Auvergne-Rhône Alpes : il vise à développer toute une filière française de la fabrication additive métallique, de l'élaboration des poudres aux procédés d'impression. L'ambition de Fives Michelin Additive Solutions : 20 % du marché d'ici dix ans.

¹ Wohlers 2015.

² Piloté par Fives Michelin Additive Solutions, SOFIA rassemble les entreprises Aubert et Duval, Safran, Volum-e, Michelin, Zodiac, Fusia, ESI Group et des organismes de recherches dont le CNRS, Centrale Supelec, Polytechnique et l'ENS Paris-Saclay.



DE **NOUVELLES**

EXPÉRIENCES DE **PROGRÈS**



**«SE FOCALISER DAVANTAGE SUR LE CLIENT,
SAISIR L'OPPORTUNITÉ DE LA DIGITALISATION,
SIMPLIFIER NOS FONCTIONNEMENTS
INTERNES ET PERMETTRE À TOUS
LES TALENTS DE MIEUX S'EXPRIMER SONT
DES CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'ATTEINTE
DE NOS AMBITIONS STRATÉGIQUES.»**

JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT

CLIENTS : TOUS CONCERNÉS !

Apporter aux clients une qualité de service à la hauteur de la qualité de nos produits représente un important gisement de croissance.



**SATISFACTION
DES CLIENTS**
Renforcer
la satisfaction
de nos clients.

Le déploiement de l'outil de pilotage de l'entreprise OPE dans toutes ses dimensions, la remise à plat de la chaîne d'approvisionnement, la personnalisation accrue de la relation avec nos clients avec de nouveaux outils, l'implication de chacun au sein de nouvelles organisations permettent de relever cet enjeu. De nouveaux indicateurs de satisfaction client, suivis au plus haut niveau, mesurent nos progrès.

OPE : LE PILOTAGE AGILE

Être plus agiles et plus efficaces au bénéfice de la croissance, de la compétitivité et de la satisfaction des clients est l'objectif du programme OPE (Outil de pilotage de l'entreprise) lancé fin 2012. Déployé mondialement, il apporte les solutions pour améliorer la disponibilité des produits, assurer la qualité d'exécution des livraisons et de la facturation, optimiser les coûts logistiques.



La transformation s'organise autour de trois pôles.

- ➔ OPE Amont accroît la réactivité de la chaîne d'approvisionnement des matières premières et des produits semi-finis grâce au suivi des stocks en temps réel.
- ➔ OPE Aval redéfinit la façon de servir nos clients en fonction de leurs besoins et facilite leur relation avec Michelin.
- ➔ OPE Finance/Achats fournit les données nécessaires à un pilotage toujours plus fin des coûts industriels et des marges.

OPE se concrétise déjà par une flexibilité accrue qui améliore la satisfaction de la demande et la qualité de service.

LA QUALITÉ... SERVICE COMPRIS

La qualité de ses produits est un atout pour Michelin. Celle de ses services doit le devenir aussi. En 2016, la mission des équipes Qualité a été élargie à la garantie des promesses aux clients. Il s'agit de vérifier et garantir tous les engagements explicites ou implicites du Groupe portant sur ses produits et ses services.

LE SERVICE AU CLIENT ? L'AFFAIRE DE TOUS

De l'amont à l'aval, chacun y contribue en participant à l'une de ces missions :

- ➔ assurer la disponibilité des pneus adéquats,
- ➔ livrer les pneus à la date promise,
- ➔ faciliter le déchargement du camion chez le client,
- ➔ garantir la conformité de la facture attendue,
- ➔ répondre rapidement à chaque demande,
- ➔ optimiser le stock de nos clients,
- ➔ livrer en petites quantités plusieurs fois par jour si nécessaire,
- ➔ traiter rapidement les garanties,
- ➔ faciliter les relations avec Michelin et veiller à ce qu'elles soient appréciées.



MICHELIN S'ENGAGE...

Donner aux collaborateurs en contact direct avec les clients le moyen de mieux comprendre et satisfaire leurs attentes est l'objectif du nouveau programme *ENGAGE*.

Il comprend quatre outils pour une vision à 360° :

- un portail Internet unique pour tous les revendeurs de toutes les Lignes Produits dans le monde entier,
- un portail dédié aux utilisateurs professionnels,
- *Marketing Automation* qui permet de personnaliser notre relation avec les clients professionnels,
- et *Sales Force Automation* qui permet aux forces de ventes de gérer leurs contacts, identifier des décisionnaires, partager des informations, répondre en quelques clics à un prospect par une proposition sur mesure.

Une connexion Internet suffit : *Sales Force Automation* fonctionne n'importe où.

Après l'Amérique du Nord, le déploiement mondial d'*ENGAGE* est prévu en 2017 et jusqu'à mi-2018 pour la partie « portail », en coordination avec OPE. Parfaitement complémentaires, *ENGAGE* pour la partie relationnelle et OPE pour la partie transactionnelle forment une partie du nouveau système de gestion de la relation client (CRM) du Groupe.

... ET MESURE SES PROGRÈS

Et comme sans mesure, pas d'amélioration possible, le Groupe met en place deux indicateurs.

Global : le Net Promoter Score

Quelle est la probabilité que vous recommandiez la marque à un collègue ou un ami ?

Le client répond par une note de 0 (pas du tout probable) à 10 (extrêmement probable) qui détermine sa catégorie : Promoteur, Passif ou Détracteur.

Le score est obtenu par la différence entre les pourcentages de Promoteurs et de Détracteurs. Le Net Promoter Score (NPS) intègre le tableau de bord du Groupe en 2017.

Local : le Customer Effort Score

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation : « Il a été facile pour moi de traiter cette [commande, livraison, facture, réclamation] avec Michelin ? »

Cette question est posée très vite après la transaction et le client répond par une note de 0 à 10. Le score est égal au pourcentage des clients qui répondent par une note de 8 à 10.

La mesure s'accompagne de questions sur chaque étape. Plus le score est élevé, plus le client estime facile de travailler avec nous.

Le Customer Effort Score (CES) est suivi et traité localement. Son déploiement a commencé fin 2016 en Amérique du Nord, en Espagne, en Italie, en Thaïlande et dans la zone Afrique, Inde, Moyen-Orient.



PROD'AGILE CONNECTE LES USINES AU CLIENT

En usine, le meilleur service à rendre au client est de fabriquer le pneu qu'il veut dans la quantité qu'il souhaite à la date prévue. C'est l'objectif du programme Prod'Agile lancé en 2015 dans le sillage d'OPE Aval. Six usines pilotes ont testé un indicateur qui leur permet d'identifier leur contribution : l'ISL pour Industrial Service Level. La disponibilité de chaque référence fabriquée par l'usine est constatée chaque jour. Chaque usine a toute latitude pour choisir, parmi les 14 moyens proposés, ceux qu'elle va mettre en œuvre pour accélérer ses flux, flexibiliser sa fabrication, mieux gérer ses stocks, etc., afin d'atteindre l'objectif de niveau de service fixé pour 2019 : 98 %.

En six mois, l'ISL des usines pilotes est passé de 55 % à 91 %. Déployé dans 40 usines sur 51 prévues au total, l'indicateur sera implanté dans toutes nos usines fin 2017 et de nouvelles bonnes pratiques issues de ce déploiement seront intégrées au Michelin Manufacturing Way (MMW) à l'occasion de la prochaine mise à jour.



DES CAMIONS BIEN REMPLIS

Les clients revendeurs nous adressent souvent plusieurs commandes avant d'être livrés. Auparavant nous chargions les pneus dans les camions par commande et non par référence. Ce n'est plus le cas en Europe désormais. Nous trions les pneus par référence avant de les charger. Le bénéfice pour nos clients : un déchargement accéléré et un stockage facilité. Nos bordereaux de livraison ont été revus parallèlement pour faciliter les vérifications.



UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT COLLABORATIVE

C'est le projet mis en œuvre par les équipes du Génie Civil avec l'exploitant minier Rio Tinto. Le prix des matières premières a beaucoup baissé et les compagnies minières cherchent à protéger leurs flux de trésorerie. Premiers visés : les stocks. Rio Tinto n'en veut plus. Nous devons donc être réactifs pour pouvoir livrer notre client à la demande. La solution : une chaîne d'approvisionnement collaborative dans laquelle Michelin et Rio Tinto

présentent leurs besoins et leurs contraintes afin de s'accorder sur un plan d'approvisionnement réaliste. En éliminant les interfaces entre les organisations, nous pouvons éviter les à-coups et atteindre un haut niveau de fiabilité avec des stocks réduits. L'approche est facilitée par l'alignement des usines sur leur marché grâce aux nouveaux systèmes d'information OPE mis en place en 2016.



L'USINE DU FUTUR : NOUS SERONS PRÊTS

Production numérique, machines et objets connectés, robotique de pointe, réalité augmentée, impression 3D, collecte et traitement des big data en temps réel : ces technologies vont démultiplier la flexibilité de la production au bénéfice des clients. Dans les usines Michelin, plusieurs de ces technologies de pointe sont déjà une réalité.



REGARDS CROISÉS

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE : TOUS CONNECTÉS !



« L'exploitation du big data contribue à enrichir nos offres. »

Michelin se transforme. Nous restons une manufacture, mais notre modèle économique, surtout basé sur la vente de produits, est en train d'évoluer vers la prestation de services, elle-même fondée sur la qualité de nos produits. Les SI sont en première ligne de cette transformation du modèle. Que pouvons-nous apporter aux business ? Aux métiers ? Aux zones géographiques ? Comment les SI sont-ils utilisés au quotidien ? Comment les rendre plus efficaces ? Comprendre les nouvelles attentes des utilisateurs ? Voilà ce qui nous motive. Nous travaillons par itérations rapides avec de petites équipes, qui associent des profils à la fois business et SI. Cela nous permet de valider rapidement l'intérêt d'un projet, de nous concentrer sur l'essentiel, tout en collant à la réalité du terrain. Nous appliquons cette méthode agile depuis plus de cinq ans. Parallèlement, nous développons une plateforme big data. Sa vocation est d'enrichir l'offre du Groupe produit comme services, en mettant à la disposition de la Recherche, du Marketing et du Commerce des informations utiles sur les usages. L'exploitation intelligente du big data est un enjeu fondamental pour un groupe comme Michelin, car elle nous informe sur les conditions de mobilité et leurs impacts réels, à partir de l'analyse des données des objets connectés, à commencer par les pneus.

Agnès Mauffrey
Directrice des Systèmes d'information



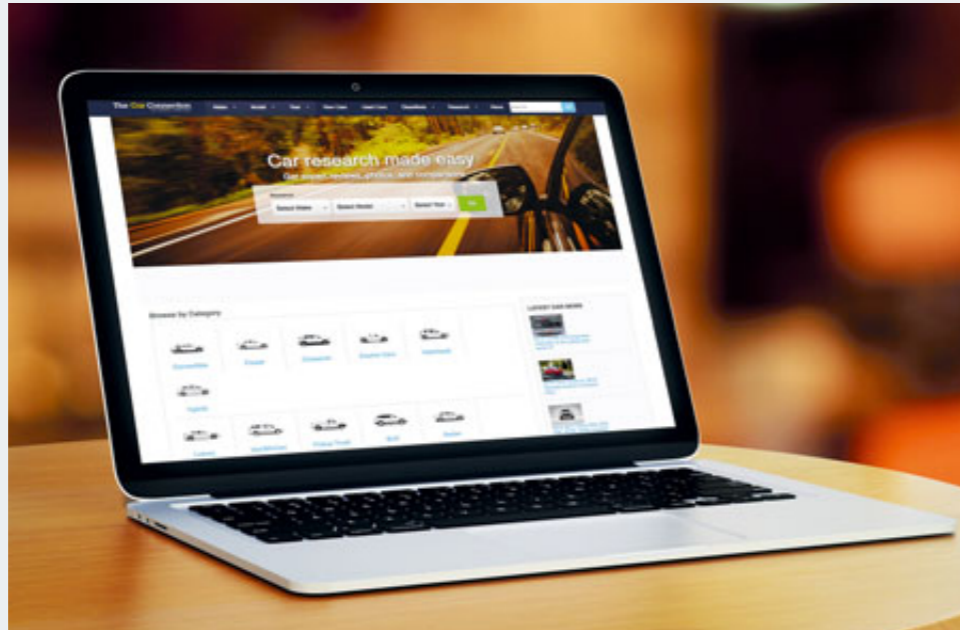
« La proximité avec le client et la vitesse d'exécution sont des éléments clés. »

La révolution numérique touche tous les domaines de l'entreprise et rend accessible de nouveaux gisements de valeur. Les clients attendent plus de services, plus de simplicité, une offre globale au service de leur mobilité. L'outil digital est une formidable opportunité de se rapprocher d'eux, de mieux les comprendre, de dialoguer, de leur apporter plus vite de nouvelles offres, de les informer directement et de participer à leur activité comme avec nos services de gestion de flotte. Le futur de Michelin se trouve dans une offre complète de pneus et de services connectés. La digitalisation améliore également la satisfaction des demandes des clients, en donnant aux équipes les moyens de prendre des décisions rapidement. La révolution numérique accroît notre agilité, facilite le partage, la coopération, la formation et aussi le recrutement des talents. Autant d'opportunités que nous pouvons saisir en digitalisant nos activités, en développant une communication plus connectée et plus participative.

Éric Chaniot
Directeur des Activités Digitales

ANIMER UNE COMMUNAUTÉ DE PASSIONNÉS CAR CONNECTIONS

Admirateurs de supercars, férus de design, amoureux de classic cars et passionnés de compétition entretiennent leur flamme sur Car Connections. Lancée par Michelin en 2016, cette nouvelle plateforme mondiale de vidéos et d'informations est accessible à partir de la section « Automobile » des portails MSN et AOL.



CONNECTER LES PNEUS POUR VENDRE DES SERVICES NUMÉRIQUES MICHELIN TIRE CARE

Un pneu connecté pour faire de substantielles économies : voilà Michelin Tire Care, l'offre destinée aux gestionnaires de flottes de bus ou de camions. Équipés d'une puce RFID, les pneus neufs ou existants restent ou non notre propriété.

La puce communique des données sur l'état du pneu, que nous analysons pour optimiser la maintenance et le renouvellement. Ces services de surveillance et de diagnostic font l'objet d'un abonnement mensuel. Bénéfices pour les clients : moins de pannes – 1/3 sont liées aux pneus, dont 90 % à une mauvaise pression –, des économies sur le rechapage et le renouvellement souvent prématurés. Notre objectif : 1 million de véhicules équipés d'ici cinq ans.



SE RAPPROCHER DES CLIENTS WECHAT

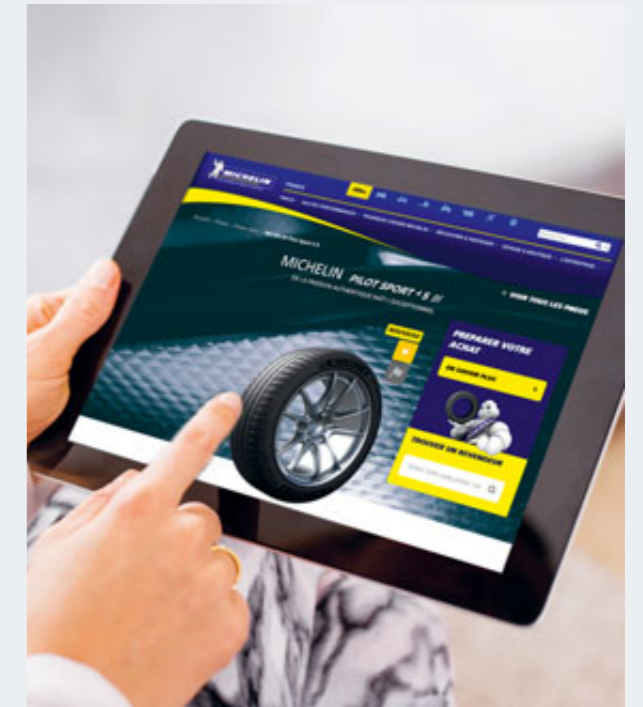
Michelin China mobilise toutes les fonctions du réseau WeChat, qui compte 570 millions d'utilisateurs quotidiens, dont 200 millions¹ ont associé leur carte de crédit à leur compte : informations selon les centres d'intérêt, animation de la marque avec un thème chaque mois, aide à l'achat – choisir le bon pneu, trouver où s'équiper –, et relations avec les clients qui s'inscrivent au club. Ces derniers bénéficient sur WeChat de services pratiques, dont le traitement des réclamations, et d'opportunités d'actions solidaires comme l'association à des causes caritatives. Michelin réunit sur WeChat 940 000 followers et clients.

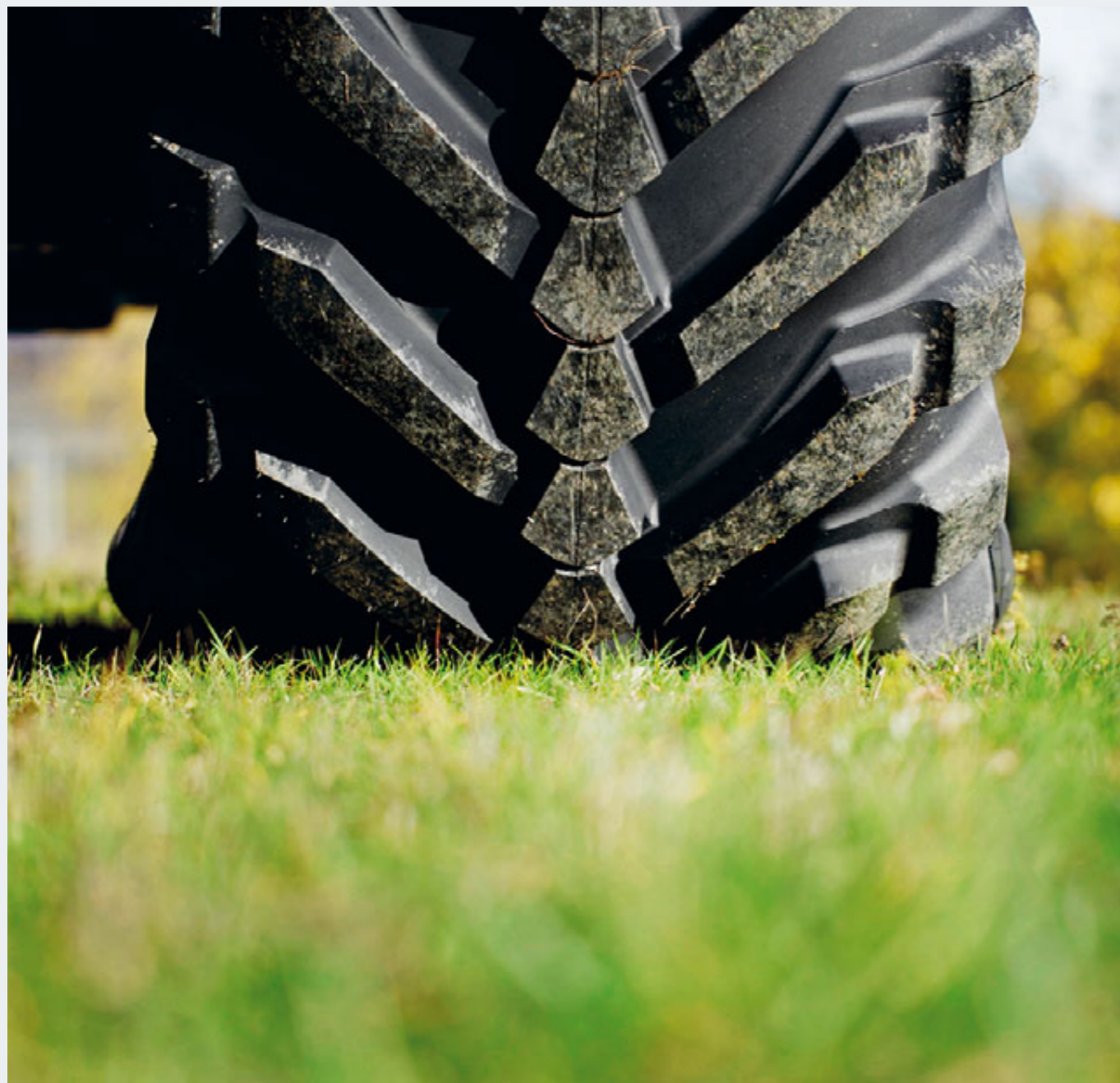
1. L'Agence Marketing Chine septembre 2016.

VENDRE DIRECTEMENT NOS PNEUS MICHELIN PILOT SPORT 4

Un service exceptionnel pour des pneus d'exception : c'est ce que nous avons offert pour le lancement de MICHELIN Pilot Sport 4, premier pneu vendu en direct sur le site Internet Michelin.fr. Dans le cadre d'une offre exclusive, les acquéreurs de notre nouveau pneu ultra hautes performances ont pu prendre directement rendez-

vous avec un distributeur partenaire pour la livraison et le montage, avec une option à domicile. Ils ont aussi bénéficié d'une garantie « satisfait ou remboursé », de conseils par tchat, de contrôles de la pression (tous les mois) et des pneus eux-mêmes, tous les 10 000 km, assurés par leur distributeur.





L'AGRICULTURE CONNECTÉE AUJOURD'HUI ET DEMAIN AVEC MICHELIN

GPS, drones, capteurs, robots, outils d'aide à la décision : avec le développement des réseaux sans fil et des services Internet, l'agriculture se numérise à grande vitesse. Interfaces privilégiées de ces nouveaux services : le smartphone ou la tablette accompagnent l'agriculteur au quotidien, et Michelin avec eux.

EN PRATIQUE



PERFORMANCE DE NOS PRODUITS

Innover pour renforcer le leadership de nos produits et services en apportant plus de performances avec moins de matières premières et des économies de carburant et en développant l'économie circulaire du pneu.



À CHAQUE UTILISATION SA PRESSION

Avec l'application mobile Calculateur de Pression MICHELIN, il suffit d'un smartphone, d'une photo du QR code du pneu et de quelques clics pour obtenir la pression optimale selon utilisation.

Le télégonflage permet aux agriculteurs d'optimiser leur pression de travail sur la route ou dans les champs. Michelin s'est associé aux opérateurs spécialisés PTG, STG et Teleflow pour le promouvoir.

Les pneus MICHELIN AxioBib UltraFlex s'y prêtent particulièrement bien. Cette technologie protège les sols en limitant leur compaction, un élément clé du rendement, tout en autorisant des charges élevées. Présentée en 2016, la dernière génération AxioBib 2 offre ainsi une pression d'utilisation de 0,6 à 2 bars. Cette amplitude permet de tirer tous les bénéfices du télégonflage et de réduire la consommation de carburant d'environ 30 %.

MÉDAILLE D'OR DE L'INNOVATION SIMA 2017

Michelin travaille actuellement à un service de télégonflage assisté qui pourra s'adapter en temps réel au travail effectué.

En attendant, le nouveau MICHELIN Evobib permet, grâce à un profil inédit de crampons articulés, de passer d'un usage route à un usage champ. Ce pneu « 2 en 1 » est une nouvelle innovation, récompensée par la médaille d'or aux Sima Innovation Awards 2017.



DE NOUVEAUX SERVICES CONNECTÉS

Autre connexion : Flash Services, lancée en 2016 pour les agriculteurs utilisant les plus gros pneus de la gamme AxioBib. Il suffit de flasher le QR moulé dans leurs flancs pour bénéficier, sur smartphone ou tablette, de conseils personnalisés et d'avantages exclusifs. Afin de proposer aux agriculteurs d'autres services connectés simples d'utilisation, Michelin et Limagrain ont pris, en 2016, une participation de 20 % chacun dans la start-up Exotic Systems, spécialiste de ces solutions.

VENTE EN LIGNE ET MONTAGE À LA DEMANDE

Pour faire gagner du temps aux agriculteurs, forestiers et chargés d'entretien d'espaces verts, Euromaster a lancé un site de vente en ligne spécialisé. Il propose près de 2 500 références dans trois niveaux de gamme. Le client peut commander ses pneus et les faire livrer chez lui. Il peut aussi demander un montage dans un centre Euromaster ou, plus pratique encore, sur sa propre exploitation.

PREMIÈRE WEBSÉRIE

Partager les meilleures pratiques des agriculteurs pour préserver leurs sols : c'est la vocation de *Capital Terre*, une websérie lancée par Michelin avec le magazine *Cultivar*.



ORGANISATIONS : VIVE LA SIMPLICITÉ !

Dans un monde de plus en plus complexe, simplifier est une absolue nécessité. Michelin allège ses organisations et les rapproche des marchés pour devenir plus agile, plus efficace et plus compétitif, au bénéfice de ses clients, de sa croissance et de sa rentabilité.

La recherche et l'innovation sont dynamisées par de nouveaux moyens, de nouvelles approches, de nouvelles collaborations. Le dispositif industriel et logistique est optimisé autour d'unités flexibles et bien dimensionnées. Les services centraux sont allégés, les services supports mutualisés. Chaque entité se concentre sur sa mission cœur. Le pilotage est plus simple et les prises de décision plus rapides. Ces transformations contribuent à améliorer notre compétitivité. Les gains du plan 2012-2016 s'élèvent à 1 197 millions d'euros, en ligne avec l'objectif de 1,2 milliard d'euros. Le plan 2017-2020 vise des gains équivalents sur une période plus courte, en approfondissant et accélérant les programmes engagés.

La simplification des procédures, facilitée par le déploiement d'OPE, est d'autant plus nécessaire que le Groupe poursuivra sa politique de remplacement des 3 000 départs à la retraite par an, à hauteur des 2/3 seulement.

LES PLANS DE COMPÉTITIVITÉ

Gains attendus hors inflation y compris coûts évités

EN M€	2007-2010	2012-2016	2017-2020 objectif
Coûts de structure	251	522	500/550
Coûts de production	406	448	450/500
Coûts matières	365	227	150/200
TOTAL	1 022	1 197	1 200

LES USINES DE PLUS DE 100 000 T/AN

Des usines plus grandes et mieux utilisées

EN M€	2012	2016	2020
Nombre d'usines	12	15	18
Part dans la production	49 %	65 %	70 %
Taux d'utilisation	75 %	87 %	93 %

PILOTAGE PLUS DYNAMIQUE : LE COMEX OUVRE LA VOIE

Le Comité exécutif Groupe opte lui aussi pour un pilotage plus simple et plus agile, et engage les managers à incarner l'esprit de simplification auprès de leurs équipes : des indicateurs moins nombreux, plus complets, et le remplacement du Plan par un ajustement permanent des prévisions aux évolutions des marchés et de l'environnement.



COLLABORATION PROGRAM MODERNISER, SIMPLIFIER, CONNECTER

Déployé en 2016, Collaboration Program dote tous les employés connectés de nouveaux outils collaboratifs, pour simplifier leur travail, faciliter leurs relations et gagner en agilité : courriels et messagerie instantanée, agenda, web conférence, stockage de grande capacité, co-rédaction et partage de documents en ligne. 1 100 « champions » sont mobilisés pour aider chacun à en tirer le meilleur parti.

DES IDÉES ? PARTAGEONS-LES !

Bibspace, le réseau social du Groupe ouvert à tous, a passé le cap des 36 000 membres en 2016. En trois ans, il s'est imposé pour les coopérations et les échanges d'idées. Innovago, la plateforme des idées de progrès et d'innovation dans tous les domaines, est accessible à plus de 60 000 personnes. 59 601 idées y ont été déposées en 2016.

DÉMULTIPLIER LA DYNAMIQUE D'INNOVATION

Innover nourrit la croissance de Michelin depuis toujours. La contribution de la Recherche & Développement, Industrialisation (RDI) est essentielle à notre performance, elle permet de différencier nos produits de la concurrence et d'en justifier le prix. Elle contribue à la maîtrise des coûts, à la sécurisation des matières premières et à la performance industrielle. Elle apporte des solutions durables.

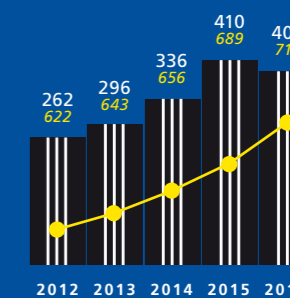
SYNERGIES ET FERTILISATION CROISÉE

Entre 2007 et 2018, le Groupe aura investi 270 millions d'euros pour moderniser son Centre de Technologie de Ladoux, à Clermont-Ferrand, un complexe unique où, de la recherche avancée aux pistes d'essais, toutes les compétences sont réunies sur 450 hectares : 3 500 personnes, dont 2 700 ingénieurs, 170 métiers. L'enjeu : accélérer l'innovation, apporter des solutions de rupture, réduire le « Time to market » en mobilisant ensemble les spécialistes du marketing, les ingénieurs et les experts des procédés.

Le Campus RDI, inauguré en 2016, matérialise cette nouvelle façon d'innover. Tous les métiers de la recherche, du développement et de l'industrialisation sont réunis. Cela facilite les collaborations, stimule la fertilisation croisée. L'architecture même du lieu est

Une RDI puissante et productive

En millions d'euros



▲ Brevets
▲ Dépenses M€

conçue pour accélérer les échanges. 80 plateformes de travail modulables peuvent accueillir des équipes pluridisciplinaires travaillant en mode projet : grâce à cette approche, le pneu MICHELIN CrossClimate a pu être réalisé en seulement 3 ans au lieu de 5.

TRAVAILLER EN RÉSEAU

Tout est conçu aussi pour faciliter les échanges et la conduite de projets avec les autres centres de R&D du Groupe, en Espagne, en Suisse, aux États-Unis, au Brésil, en Chine, en Thaïlande, au Japon et en Inde. Ce déploiement mondial nous permet d'adapter plus vite des concepts mondiaux aux conditions de roulage locales et de resserrer nos coopérations avec les constructeurs. Depuis 2013, Michelin a ouvert 7 écoles des métiers de la RDI pour mieux satisfaire les attentes des clients sur les nouveaux marchés.

INCUBATEURS, CHALLENGES ET HACKATHONS

Partenariats de recherche, joint-ventures, concours d'innovation internes et externes : Michelin détecte partout les tendances qui feront la mobilité de demain. Nous participons à plusieurs accélérateurs et avons mis en place trois incubateurs : en Europe, aux États-Unis et en Chine. Ils soutiennent une vingtaine de start-up et de projets innovants dans les domaines des services numériques, des objets connectés, du big data, de l'impression additive, ou encore de la mobilité hydrogène, en synergie avec nos avancées Groupe dans le domaine des piles à combustible.





INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS : STANDARDISER POUR RÉDUIRE LES COÛTS

Sur la période 2017-2020, les investissements industriels annuels du Groupe devraient s'établir à 1,7 milliard d'euros en moyenne, contre 1,9 milliard en moyenne lors du plan 2012-2016, marqué par la création simultanée de trois usines majeures en Chine, en Inde et au Brésil.

L'objectif de Michelin : réduire nos coûts unitaires d'investissement de 30 % pour les nouvelles usines et de 15 % pour les modernisations. Comment ? Par l'achat d'équipements moins personnalisés, par la conception de bâtiments plus modulables, par la co-conception des produits et des procédés et par l'amélioration des processus de développement et d'ordonnancement.

La réorganisation de l'ingénierie, d'ici 2018, s'inscrit dans ce cadre. Michelin crée Manufacturing Engineering. Les équipes se concentreront sur la direction mondiale de l'activité, basée à Clermont-Ferrand, sur la coordination des évolutions de procédés dans le monde, et sur le développement des projets les plus innovants avec le centre de technologie de Ladoux.

UNITÉS FUSIONNÉES, SERVICES PARTAGÉS : ENSEMBLE, C'EST MIEUX

Le programme **Efficienne** relance dans les services centraux et les fonctions support la culture de progrès continu, qui a fait ses preuves dans l'industrie. Les ressources sont dimensionnées au juste besoin.

Les centres de services partagés illustrent cette démarche. Achats, administration des ventes, comptabilité, administration du personnel : six centres Michelin Business Services, implantés à Greenville et Queretaro pour l'Amérique du Nord et du Sud, à Clermont-Ferrand et Bucarest pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient, à Bangkok et Shanghai pour l'Asie, assurent ces fonctions. Efficacité, qualité, conformité : ils apportent un service d'excellence au meilleur coût.

Dans le même esprit d'allègement, de simplification et de recentrage de chaque entité sur sa mission principale, le Japon, la Corée, l'Asie du Sud-Est et l'Océanie ont été réunis au sein d'une même zone. L'Europe et l'Europe de l'Est constituent désormais une seule unité opérationnelle et, sur le plan commercial, les dix régions que comptait l'Europe ont été ramenées à sept.



RESPONSABILISATION : TOUS ENGAGÉS !

La responsabilisation des équipes accompagne naturellement la simplification de l'entreprise. La prise de décision est ainsi placée au plus près des opérations et des clients, l'initiative et le dialogue sont encouragés. Cette relation fondée sur la confiance favorise l'engagement et accélère la transformation du Groupe.



AU SERVICE DES CLIENTS

« Un de nos principes est de donner la responsabilité à celui qui accomplit la tâche car il sait beaucoup de choses sur la question et cela lui révèle souvent des capacités dont il ne se doutait pas et qui le font avancer », déclarait Édouard Michelin en 1928.

Les organisations responsabilisantes (OR) et le Management Autonome de la Performance et du Progrès (MAPP) font vivre aujourd'hui cette conviction.

Mieux servir les clients ne peut se faire sans l'engagement de chacun. Donner aux opérateurs la possibilité d'apporter eux-mêmes des solutions : c'est ce que permet la démarche de MAPP dans les usines en confiant à chaque îlot le soin de s'organiser au mieux pour atteindre les objectifs fixés. C'est une nouvelle relation entre les équipes et leur manager fondée sur l'initiative et la confiance. Au-delà de l'organisation du travail, cette démarche concerne également la sécurité, l'ergonomie, la formation, l'intégration.

Le niveau d'engagement de nos équipes augmente chaque année. Le besoin de responsabilité aussi. Nous voulons la développer dans tous les métiers et toutes les fonctions, pour rendre aux managers leur rôle de développeurs de talents.



EXPÉRIENCE

« Les employés qui pratiquent la démarche MAPP¹ ont plus de vision et une meilleure compréhension du business. Ils ont accès à plus d'informations pour prendre rapidement les bonnes décisions. Si un problème est détecté, la recherche de solution est laissée aux opérateurs. Le responsable d'îlot peut mieux jouer son rôle de coach et consacrer du temps au développement des compétences de son équipe. »

Mathilde Vadrines,
Responsable d'îlot

1. Management Autonome de la Performance et du Progrès.



CONVICTION

« La responsabilisation des personnes est un axe de progrès. Nous voyons les bénéfices croissants de la mise en œuvre des organisations responsabilisantes dans notre industrie et dans nos services support. Chacun s'approprie son travail dans le cadre d'une stratégie bien comprise, avec des règles définies et acceptées de tous. Cette évolution permet plus d'innovation et d'agilité, une meilleure qualité de vie au travail, dans les relations de travail, dans les relations sociales, partout dans le monde. Toutes les personnes, quel que soit leur niveau, doivent se sentir en charge et proposer des solutions d'avenir. C'est très motivant et c'est aussi une demande très forte des jeunes générations. »

Jean-Dominique Senard,
Président

RESPONSABILISATION, TRANSPARENCE, CONFIANCE ET FLEXIBILITÉ

Ce sont les 4 piliers des pactes d'avenir et de compétitivité.
La responsabilisation transforme les relations sociales et permet à des sites menacés dans leur compétitivité de s'inventer un nouvel avenir. Les employés, les partenaires sociaux et Michelin s'engagent au sein d'un projet d'avenir étudié et décidé ensemble.



« L'ESPRIT DE RESPONSABILISATION FAIT PARTIE HISTORIQUEMENT DE NOS VALEURS ET DES "GÈNES" DU GROUPE MICHELIN : UN DE NOS PRINCIPES EST DE DONNER LA RESPONSABILITÉ À CELUI QUI ACCOMPLIT LA TÂCHE CAR IL SAIT BEAUCOUP DE CHOSSES SUR LA QUESTION ET CELA LUI RÉVÈLE SOUVENT DES CAPACITÉS DONT IL NE SE DOUTAIT PAS ET QUI LE FONT AVANCER. »

Édouard Michelin, 1928

La démarche s'appuie sur un dialogue ouvert et transparent impliquant les organisations syndicales. Les employés sont associés à la réflexion dans des groupes de travail sur les repositionnements possibles du site. Le but est de faire émerger des solutions de productivité et de flexibilité pour construire un projet solide et durable. Le Groupe s'engage, en contrepartie, à donner les moyens de la transformation. Un accord définit le projet retenu et les engagements mutuels, en termes de performance et d'investissement. Il est soumis par référendum aux salariés. La mise en œuvre peut être réalisée en plusieurs étapes, sur plusieurs années, avec un suivi régulier.

LE SITE DE LA ROCHE-SUR-YON RÉINVENTE SON ORGANISATION

Le site de Roanne (France) a ouvert la voie en signant, en mai 2015, le premier Pacte d'avenir. Repositionné sur les pneus ultra hautes performances, les salariés ont adopté des solutions qui feront de cette usine l'une des plus flexibles pour satisfaire la demande de ses clients. En avril 2016, l'usine de pneus poids lourds de La Roche-sur-Yon (France) a conclu un accord de même nature, après un an et demi de travail avec les salariés et les organisations syndicales. Le pacte Skipper 360° s'appuie sur une réorganisation du travail à 360°, avec le passage de 3/8 en 4/8 et une grande flexibilité. Parallèlement, 56 millions d'euros seront investis pour augmenter la capacité de production, moderniser les équipements et monter en gamme grâce à l'implantation d'une nouvelle technologie.



« Une usine, c'est une communauté où tous se sentent concernés. En décentralisant l'accord d'entreprise, on promeut l'engagement social. »

Rémi de Verdilhac,
Directeur France



« Nous devons accorder une attention aussi forte à nos employés qu'à nos clients. La symétrie des attentions est au cœur de notre réussite. Un nouveau monde s'ouvre à nous avec de nouvelles règles du jeu ; il va falloir inventer de nouvelles solutions plus vite, en étant plus agiles et innovants avec plus de simplicité et un mental de conquête. »

François d'Avout,
Directeur Zone Europe

UN PACTE À VANNES EN 2017 ?

Un nouveau Pacte d'avenir et de compétitivité pourrait aboutir en 2017 à Vannes (France). Le site produit des renforts métalliques à fil fin, qui forment la structure des pneus poids lourds. Il approvisionne l'usine de La Roche-sur-Yon, mais aussi les unités du Groupe en Chine, en Inde et au Brésil, ce qui souligne les enjeux de compétitivité qu'il lui faut relever. Pour pérenniser un outil industriel dans les pays matures, ce qui est le choix de Michelin, la responsabilisation des équipes et la flexibilité au service des clients sont au cœur des solutions.

VENEZ POUR UN EMPLOI. RESTEZ POUR UNE CARRIÈRE

La proposition de Michelin Amérique du Nord résume parfaitement la politique du Groupe : s'attacher d'abord aux personnes et à leur potentiel, et donner à chacun les moyens de se développer pour réussir. Exemple : l'usine de mélanges d'Anderson, en Caroline du Sud. Ancienneté moyenne : 13 ans. Taux d'engagement des employés : 92 %. La raison : 60 % ont débuté comme agent de production ou de maintenance, y compris dans les fonctions d'encadrement.



BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES

Favoriser l'accomplissement des collaborateurs en améliorant la santé et la sécurité au travail, en développant les personnes, leur engagement et leur diversité.

QUELS MÉTIERS, QUELS PARCOURS DEMAIN ?

Lors des Forums métiers 2016 organisés durant 4 jours au siège de Michelin, 20 métiers, 90 témoignages, 50 conférences sur la mobilité, les nouvelles organisations, et les métiers de demain ont été présentés. L'objectif : informer sur les possibilités de parcours dans l'entreprise pour permettre aux employés de mieux se projeter et prendre en main leur évolution.

L'accord de Groupe sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, conclu en septembre 2016 pour trois ans, facilite et encourage la mobilité sous toutes ses formes.

SE FORMER VITE ET BIEN

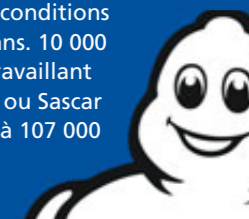
Pour évoluer, il faut acquérir de nouvelles compétences et les valider. *Time to Competence* aide à le faire de façon rapide et personnalisée. La formation est centrée sur les compétences vraiment utiles, avec un dispositif de validation et de qualification renforcé. Les formations en salle sont limitées au juste nécessaire, au bénéfice du tutorat – 5 000 tuteurs sélectionnés – et de l'autoformation avec des outils d'e-learning et de simulation 3D, déployés jusque sur le poste de travail des opérateurs.

On peut se former ainsi à plus de 270 emplois d'opérateurs, de techniciens, agents de maîtrise et cadres avec un gain de 25 % sur la durée de formation pour les opérateurs et techniciens et une transmission des savoir-faire bien assurée par le tutorat.



BIB'ACTION DEVIENT RÉGULIER ET S'ÉLARGIT

Le Groupe associe durablement ses employés aux résultats de l'Entreprise. À compter de 2016, le Plan d'actionnariat salarié BIB'Action leur permettra de souscrire régulièrement des actions Michelin à des conditions privilégiées tous les deux ans. 10 000 salariés supplémentaires travaillant chez Euromaster, Tyre Plus ou Sascar y sont associés. Cela porte à 107 000 le nombre de personnes pouvant en bénéficier.



PREMIERS MICHELIN AWARDS

Ces nouveaux trophées récompensent l'engagement et la créativité des employés du Groupe qui ont été plus de 24 600 en 2016 à déposer des Idées de Progrès. Trois Grands Prix sont décernés.

- ➔ Prix de la Qualité : la Ligne Produit Agricole pour ses gains de parts de marché obtenus par la qualité de service et la satisfaction des clients.
- ➔ Prix des Idées de Progrès : Alberto Hernandez Herrero pour sa nouvelle conception des lames des boudineuses RMS. Elle multiplie la longévité

des lames par 20, réduit les coûts et les délais de fabrication et améliore la qualité des productions.

- ➔ Prix de l'Innovation : Impression 3D Métal pour sa contribution à la précision des moules qui conditionne les performances de pneus comme le MICHELIN CrossClimate et pour son potentiel de valorisation hors du Groupe, concrétisé par la création de la co-filiale Fives Michelin Additive Solutions.

EN 2016 :
120 NATIONALITÉS
6 456 PERSONNES
RECRUTÉES
93 % FORMÉES
PENDANT L'ANNÉE
56 H
DE FORMATION
PAR PERSONNE

EN PRATIQUE

RESPONSABLES ET ENGAGÉS POUR LES COMMUNAUTÉS AVEC LA FONDATION D'ENTREPRISE MICHELIN

La Fondation d'Entreprise Michelin soutient le WWF pour un projet de conservation de la forêt tropicale sur le territoire de Bukit Tigapuluh (île de Sumatra, Indonésie), dont l'écosystème constitue une des réserves en biodiversité les plus importantes au monde (éléphants, orangs-outans, tigres...). Or près de 50 % de la forêt a été détruite au cours des deux dernières décennies.



plus de 31 500 journées de travail
Les employés du Groupe ont aussi consacré plus de 31 500 journées de travail aux communautés locales.



COMMUNAUTÉS LOCALES
Renforcer les liens et développer une mobilité plus durable en contribuant à la vitalité des territoires, en encourageant l'implication des employés dans la société, et en favorisant une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville.



SÉCURITÉ ROUTIÈRE

L'ONG **Enfants du Mékong** aide les enfants en difficulté à accéder à la scolarité dans sept pays d'Asie du Sud-Est. La Fondation d'Entreprise Michelin soutient dans la durée le programme Safe Mobility sur la route de l'école, avec des acquisitions de bicyclettes, motos, casques et camionnettes, pour le transport des plus jeunes. Les employés de Michelin Asie participent aux formations à la sécurité routière.

MOBILITÉ DURABLE

Le **Laboratoire de la Mobilité** inclusive associe les grands acteurs de la mobilité, privés, publics et société civile, afin d'analyser les difficultés rencontrées par les publics les plus fragiles, de partager des expériences et de proposer des solutions. La Fondation d'Entreprise Michelin soutient son action.



ENVIRONNEMENT

Avec le WWF, la Fondation d'Entreprise Michelin protège la forêt tropicale du territoire de Bukit Tigapuluh, dans l'île de Sumatra, en Indonésie, l'une des plus riches au monde par sa biodiversité. Les populations sont sensibilisées à la nécessité de stopper la déforestation qui a détruit près de la moitié de la forêt de l'île en vingt ans. Les habitants sont formés à protéger leur environnement et le WWF recherche avec eux des activités économiques compatibles avec la survie de la forêt.

SANTÉ

L'**Institut Pasteur** du Laos et l'Institut Pasteur de Côte d'Ivoire conduisent un programme de recherche sur les espèces de moustiques qui prolifèrent dans les plantations d'hévéas et leur interaction avec l'homme. L'objectif est de déterminer les périodes de risque maximal et de recommander des comportements de nature à limiter la propagation des maladies transmises par les moustiques. La Fondation d'Entreprise Michelin soutient cette recherche prévue sur trois ans.

ÉDUCATION

L'**Innovation Lab** du Discovery Center d'Halifax, un pilier de la culture scientifique en Nouvelle-Écosse, va permettre d'initier les visiteurs à la science et aux technologies. Grâce au soutien de La Fondation d'Entreprise Michelin, les enfants pourront créer et construire tout ce qu'ils imagineront.

CULTURE ET PATRIMOINE

La **galerie des Carrosses du château de Versailles** a ouvert ses portes en mai 2016 dans la Grande Écurie du roi, édifée par Jules Hardouin-Mansart entre 1679 et 1682. La Fondation d'Entreprise Michelin a contribué à sa rénovation, notamment à sa nouvelle scénographie, à l'installation d'une passerelle accessible aux personnes à mobilité réduite et au développement de nouveaux outils multimédia.

SPORT

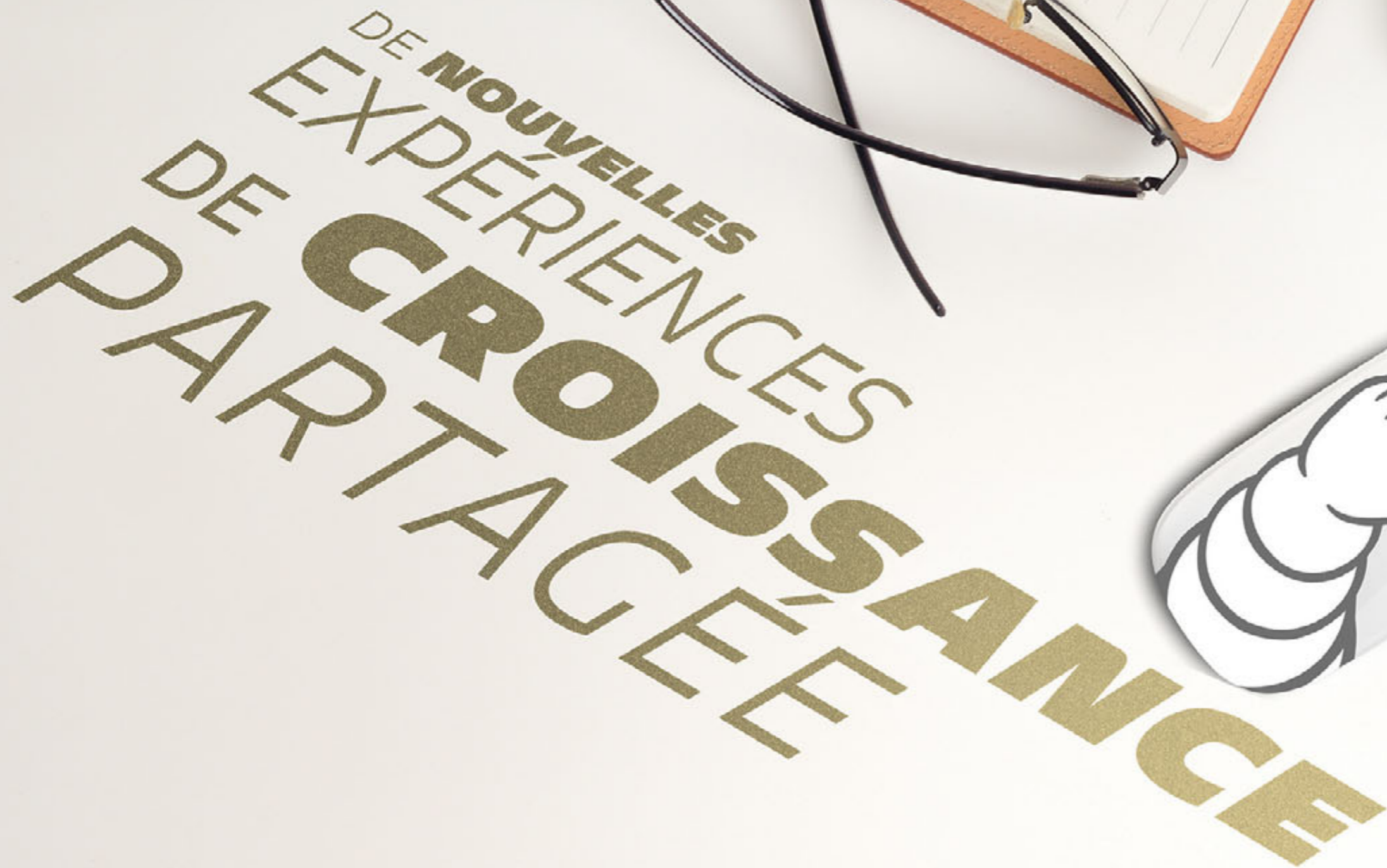
L'**ASM Omnisports**, fondée par Marcel Michelin en 1911, réunit plus de 6 000 licenciés de tous âges dans ses 15 sections sportives. Elle est soutenue depuis sa création par le groupe Michelin, qui voit dans le sport un vecteur de lien social et un moteur d'excellence individuelle ou collective. La Fondation d'Entreprise Michelin a repris le flambeau de ce partenariat historique.



ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES

En mettant bénévolement leurs compétences au service de petites structures du tissu économique de proximité, en pratiquant le tutorat d'étudiants et de jeunes professionnels, ou encore en développant l'environnement sanitaire et éducatif, les salariés Michelin consacrent plus de 31 500 jours de travail par an à des actions en faveur des communautés locales. Par ailleurs, soucieux de contribuer à l'employabilité des populations partout où le Groupe est présent, 2 000 emplois sont créés chaque année grâce à Michelin Développement.





DE NOUVELLES
EXPERIENCES
DE CROISSANCE
PARTAGEE

LA GOUVERNANCE, LES RÉSULTATS
EN CONTRIBUANT À LA STABILITÉ
DE LA DIRECTION, LE STATUT DE COMMANDITE
PERMET DES STRATÉGIES DE LONG TERME
FAVORABLES À L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE
INDUSTRIELLE.

UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE ET DURABLE

Le gouvernement d'entreprise de Michelin est un dispositif solide, focalisé sur la responsabilité dans la durée. Le Conseil de Surveillance agit de façon indépendante. Le Président de la Gérance est totalement responsable de la gestion.



**FONDÉ SUR LA RESPONSABILITÉ PERSONNELLE,
LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
DE MICHELIN S'APPUIE SUR UN CONSEIL
DE SURVEILLANCE INDÉPENDANT
ET UN GÉRANT RESPONSABLE DE SA GESTION.**



LA COMMANDITE MICHELIN

L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Pouvoir déployer des stratégies à long terme conduites par une direction stable, responsable et solidaire des actionnaires est un atout important. Le statut de société en commandite par actions (SCA) de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, y contribue.

Les Gérants de Michelin sont nommés en Assemblée générale. Lorsqu'ils sont commandités, ils sont responsables sur leur patrimoine personnel des dettes de la Société. Depuis 2011, le mandat de tout nouveau gérant, commandité ou non, est limité à quatre ans, renouvelable et révocable.

C'est le cas pour Jean-Dominique Senard. Nommé Associé Commandité Gérant par l'Assemblée générale du 13 mai 2011, Président de Michelin par l'Assemblée du 11 mai 2012, Jean-Dominique Senard a été renouvelé dans ses fonctions en octobre 2014 pour quatre ans à l'initiative de la Sages, associé commandité non gérant, avec l'accord du Conseil de Surveillance. Le mandat de Gérant et associé commandité de Jean-Dominique Senard court ainsi jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

LA DIRECTION ET L'ORGANISATION DU GROUPE

La Direction du Groupe est assurée par Jean-Dominique Senard, Président, Gérant Associé commandité. Il est assisté par le Comité Exécutif du Groupe, composé de treize membres.

Les activités opérationnelles, placées sous l'autorité d'une Direction Générale des Opérations, sont organisées en quatre Lignes produit : Tourisme-Camionnette, Poids Lourd, Spécialités (Génie Civil, Agricole, Deux Roues et Avion) et Matériaux.

Les lignes produit servent leurs marchés en produits et services à l'échelle mondiale. Elles définissent leur stratégie et sont responsables de leurs résultats.

Les Directions Groupe assurent la cohérence des politiques. Elles fournissent un support métier aux Lignes produit, apportent leur expertise et garantissent l'efficacité de leur processus.

La Direction du Progrès et des Zones géographiques s'assure de l'alignement des actions de progrès avec la stratégie du Groupe.

Elle est responsable des supports aux Lignes produit dans les sept zones géographiques du Groupe : Afrique Inde Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie de l'Est et Australie, Chine, Europe, Europe Orientale.

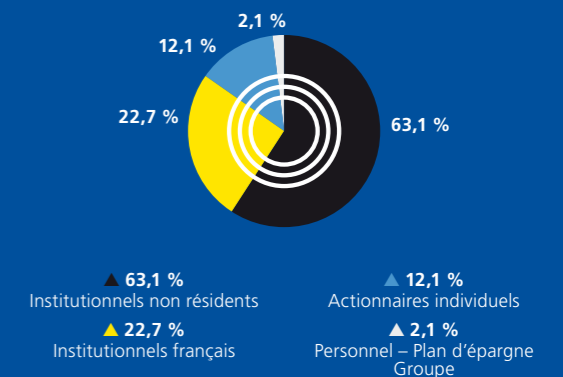
UNE CLAIRE SÉPARATION DES POUVOIRS

Le Conseil de Surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de Michelin et en apprécie la qualité pour le compte des actionnaires auxquels il rend compte chaque année.

Il donne son avis sur la stratégie, les investissements, les acquisitions, les cessions d'actifs, la nomination ou la révocation des gérants et leur rémunération.

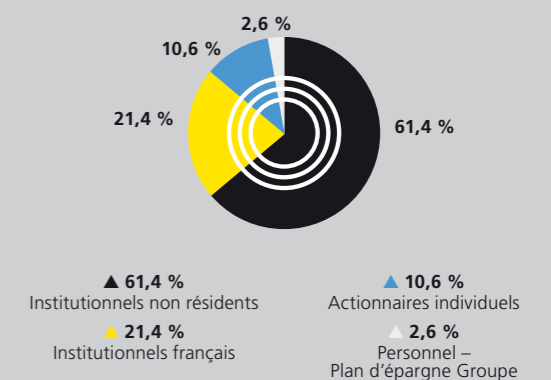
Répartition du capital au 31 décembre 2016

Nombre d'actions : 180 066 121



Répartition des droits de vote au 31 décembre 2016

Nombre de droits de vote : 241 849 548



LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé de neuf membres dont quatre femmes et trois membres de nationalité autre que française. Sept membres sont indépendants selon les critères définis par le code AFEP/MEDEF. Un membre représente les salariés. Un membre est chargé de superviser les activités Performance et Responsabilité Michelin qui concernent la responsabilité environnementale, sociale et sociétale du Groupe.



1. MICHEL ROLLIER

Président du Conseil de Surveillance
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
Ancien Gérant Associé Commandité de Michelin
Président de la Plateforme de la Filière Automobile

2. OLIVIER BAZIL

Membre indépendant
Président du Comité d'Audit
Administrateur de Legrand

3. PAT COX

Membre indépendant
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
Supervise les activités Performance et Responsabilité Michelin
Président de l'association des anciens députés du Parlement européen

4. BARBARA DALIBARD

Membre indépendant
Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations
Membre du Comité Groupe de l'innovation Michelin
PDG de SITA

5. JEAN-PIERRE DUPRIEU

Membre indépendant
Membre du Comité d'Audit
Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide

6. ARUNA JAYANTHI

Membre indépendant
Chief Executive Officer de Capgemini India

7. ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE

Membre indépendant
Membre du Comité d'Audit
Vice-Président, Directeur des affaires civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group

8. MONIQUE F. LEROUX

Membre indépendant
Présidente et chef de la direction du Mouvement des Caisses Desjardins

9. CYRILLE POUGHON

Membre représentant les salariés du Groupe
Secrétaire du Comité d'entreprise européen de Michelin



« LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE GARANTIT DES DÉBATS ENRICHIS PAR LA QUALITÉ DE SES MEMBRES MAIS AUSSI PAR LA DIVERSITÉ DES EXPÉRIENCES, PAR LA DIVERSITÉ DES POINTS DE VUE ET PAR LA COMPLÉMENTARITÉ DES CULTURES. CETTE DIVERSITÉ EST UN VÉRITABLE ATOUT POUR LE GROUPE MICHELIN. »

Michel Rollier,

Président du Conseil de Surveillance lors de l'Assemblée générale des actionnaires, le 13 mai 2016

L'ACTIVITÉ DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Le Conseil de Surveillance s'est réuni 6 fois en 2016. Il a notamment examiné le bilan du projet stratégique 2013-2016, le projet stratégique 2017-2020, les projets de croissance externe, de restructurations industrielles et de simplification du fonctionnement du Groupe.

Le Conseil procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement menée par un cabinet indépendant, dont il rend compte dans son rapport dédié.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle en assurant notamment le suivi de l'élaboration et du contrôle des informations comptables et financières et en examinant l'efficacité des systèmes de maîtrise des risques. Présidé par Olivier Bazil, ses trois membres sont tous indépendants. Il s'est réuni 4 fois en 2016 avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations étudie la situation d'indépendance des membres du Conseil, examine tous les éléments de rémunération du Président de la Gérance, contrôle la politique de rémunération des cadres dirigeants ainsi que l'attribution des stock-options et des actions gratuites.

Présidé par Barbara Dalibard, il comprend trois membres dont deux sont indépendants. Il s'est réuni 4 fois en 2016 avec un taux d'assiduité de 92 %.

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT
représentée par Éric Bulle, associé, et son suppléant Jean-Baptiste Deschryver

DELOITTE & ASSOCIÉS
représentée par Pascale Chastaing-Doblin, associée, et son suppléant la Société B.E.A.S.



INDUSTRIE RESPONSABLE

Devenir une référence en matière de production, de logistique et d'achats responsables.



PLUS D'INFORMATION SUR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE WWW.MICHELIN.COM ET DOCUMENT DE RÉFÉRENCE P. 96 ET SUIVANTES.

ÉTHIQUE, INTÉGRITÉ, CONFORMITÉ DES RÈGLES ET DES PRATIQUES PARTAGÉES

Michelin veille à ce que son personnel agisse en adéquation avec les valeurs d'intégrité et les normes éthiques internes et externes qui fondent sa culture d'entreprise.



INDUSTRIE RESPONSABLE
Devenir une référence en matière de production, de logistique et d'achats responsables.



Ces valeurs et ces normes font l'objet d'un solide corpus de codes, de chartes et de manuels facilement accessibles, largement diffusés et activement promus. Des Comités d'éthique et de conformité sont en place dans chaque zone géographique et dans certains pays. Une base de données met à la disposition de tous les meilleures pratiques identifiées, des informations pertinentes et les décisions prises par le Groupe.

Michelin s'assure du respect des règles de conduite édictées en les soumettant à des contrôles réguliers. Des procédures d'alerte permettent de signaler, de manière anonyme et protégée, d'éventuelles infractions. Des reportings périodiques donnent une vision globale de la situation et de ses évolutions.

DROITS DE L'HOMME : DE NOUVELLES AVANCÉES

Ces moyens participent au respect des droits de l'homme et en particulier des personnes employées ou travaillant en sous-traitance et des communautés vivant autour des sites du Groupe.

Le Groupe adhère au Pacte Mondial des Nations Unies. En 2016, Michelin a adopté une politique d'approvisionnement en caoutchouc naturel « zéro déforestation » : elle intègre la préservation des terres nourricières des communautés concernées.

Michelin a par ailleurs croisé le référentiel de référence du Danish Institute for Human Rights avec la cartographie des 14 risques du Groupe. Il est apparu que la grande majorité des risques concernant les droits de l'homme sont couverts, en tout ou en partie, par les processus de l'entreprise. Des chantiers vont être ouverts pour les risques non traités. Pour aller plus loin, Michelin a décidé de procéder à des évaluations locales des risques concernant les droits de l'homme. La Thaïlande et le Brésil ont été évalués en 2016. D'autres pays suivront en 2017.

UN CORPUS SOLIDE

- ➔ Performance et Responsabilité Michelin
- ➔ Code d'éthique
- ➔ Code de conduite anticorruption
- ➔ Politique du personnel « Avancer ensemble »
- ➔ Principes des Achats
- ➔ Politique d'approvisionnement en caoutchouc naturel « zéro déforestation »
- ➔ Manuel de Gouvernance
- ➔ Déclaration Qualité
- ➔ Charte Sécurité
- ➔ Charte Médias sociaux
- ➔ Lignes guides pour les relations avec les parties prenantes



LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES PARTICIPE À LA BONNE GOUVERNANCE. MICHELIN L'ENCOURAGE ET LE PRATIQUE AUX NIVEAUX LOCAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL.



DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES : CRÉATION D'UN COMITÉ CORPORATE

Le dialogue avec les parties prenantes participe à la bonne gouvernance. Michelin l'encourage et le pratique aux niveaux local, national et international. Des managers, des directeurs de sites, des responsables et des correspondants affaires publiques et développement durable ont été formés à mieux comprendre les ONG et leurs attentes.

Afin d'engager un dialogue permanent avec ses parties prenantes au plus haut niveau, un Comité corporate des parties prenantes de Michelin est en place depuis 2016. Il rassemble treize personnalités d'Amérique, d'Europe et d'Asie. Elles représentent les parties prenantes directes de l'entreprise – clients, fournisseurs, syndicats, investisseurs –, des organisations internationales, deux ONG, un universitaire, une start-up et une association professionnelle.

La première réunion du Comité corporate des parties prenantes de Michelin s'est tenue les 28 et 29 novembre 2016 à Clermont-Ferrand en présence des membres du Comité Exécutif et du Président du groupe Michelin. Elle a permis d'échanger sur la stratégie du Groupe concernant la mobilité durable, le développement durable, la technologie, le pouvoir d'influence de Michelin et son rôle d'employeur responsable. Le prochain rendez-vous est fixé à 2017.

MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

Investir dans Michelin, c'est s'associer à une formidable aventure humaine, technique et industrielle, engagée depuis plus de 120 ans pour faire avancer la mobilité.
C'est soutenir un projet d'entreprise qui associe performance et responsabilité pour nourrir une croissance mondiale durable et créer plus de valeur pour tous.



**LES 193 717
ACTIONNAIRES
DE MICHELIN DÉTIENNENT LEURS
ACTIONS NOMINATIVEMENT :**
**109 410 PARTICULIERS,
79 284 SALARIÉS DANS 47 PAYS,
5 023 INVESTISSEURS
INSTITUTIONNELS.**

**3,25 €
LE DIVIDENDE PROPOSÉ
AU TITRE DE L'EXERCICE 2016
REPRÉSENTE UN TAUX DE
DISTRIBUTION DE 36,5 %¹.**

UN DIALOGUE SUIVI

En 2016, l'Assemblée générale a réuni près de 2 000 personnes à Clermont-Ferrand. Michelin est allé à la rencontre de ses actionnaires individuels à Paris et dans 7 métropoles.
Le Groupe entretient un dialogue suivi avec les analystes et les investisseurs : il a participé à des rencontres dans une vingtaine de pays.

UNE ÉQUIPE DÉDIÉE

Au service des actionnaires individuels pour l'ensemble de leur relation avec Michelin, une équipe spécialisée apporte l'assistance nécessaire pour toutes les opérations : ouverture des comptes, transmissions des ordres de Bourse, donations et successions en liaison avec les notaires et les héritiers.
Le Comité Consultatif d'Actionnaires contribue par ses conseils à améliorer la communication et le dialogue avec les actionnaires individuels. Composé de quatorze membres, dont deux salariés actionnaires, nommés pour quatre ans, il s'est réuni deux fois en 2016 et a participé à la préparation de l'Assemblée générale.

UN DIVIDENDE DE 3,25 EUROS

Michelin a décidé de fixer son dividende à 3,25 euros en hausse de 14 % sur l'exercice précédent.
Parallèlement, la société a achevé en 2016 la réalisation du programme de rachat d'actions et de réduction du capital d'un montant de 750 millions d'euros décidé en 2015. Ce programme traduit la confiance du Groupe dans sa capacité à générer structurellement un cash flow libre important. 3,3 millions d'actions ont été achetées en 2016 pour un montant de 301 millions d'euros. Elles ont été annulées en fin d'année.



1. Du résultat net consolidé hors éléments non récurrents

L'ACTION MICHELIN

L'action Michelin est cotée sur NYSE Euronext Paris

- Compartiment A
- Service à Règlement Différé (SRD)
- Code ISIN : FR 0000121261
- Valeur nominale : 2 €
- Unité de transaction : 1
- Nombre d'actions : 180 066 121 entièrement libérées

Capitalisation boursière

19,0 milliards d'euros au 31 décembre 2016

Moyenne des échanges quotidiens

554 262 actions en 2016

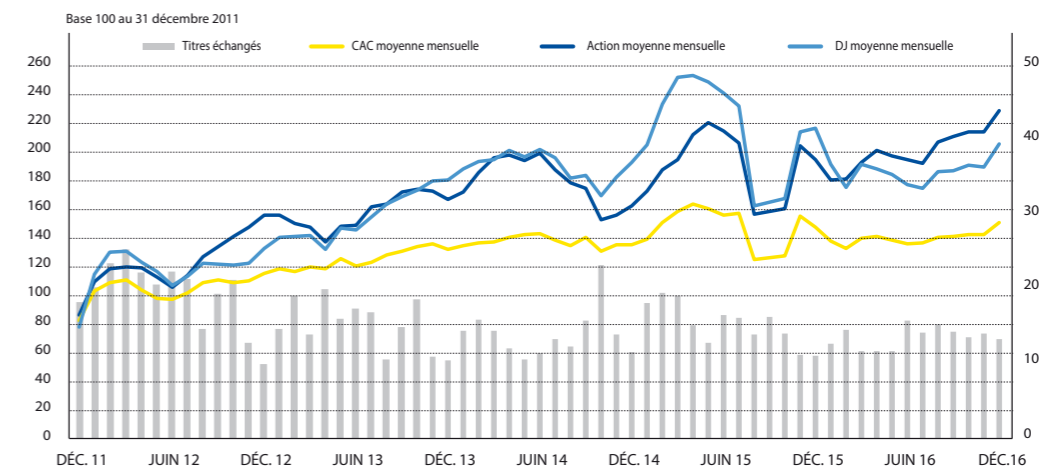
Poids dans les indices au 31.12.2016

- 1,83 % de l'indice CAC 40
- 0,81 % de l'indice Euronext 100

Indices ISR (Investissement Socialement Responsable)

- DJSI (Dow Jones Sustainability Index) Europe et World
- ESI (Ethibel Sustainability Index) Europe
- ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Index)

COURS DE L'ACTION MICHELIN DE DÉC. 2011 À DÉC. 2016



Cours de l'action EN EUROS	2016	2015	2014	2013	2012
Plus haut	106,80	103,90	94,33	84,71	72,58
Plus bas	77,40	71,60	65,10	57,23	45,32
Dernier cours de l'année	105,70	87,90	75,27	77,25	71,59
Évolution sur l'année	+ 20,3 %	+ 16,8 %	- 2,6 %	+ 7,9 %	+ 56,7 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	+ 4,9 %	+ 8,53 %	- 0,54 %	+ 18,0 %	+ 15,2 %

Données par action EN EUROS	2016	2015	2014	2013	2012
Actif net	59,1	52,5	51,3	49,8	46,60
Résultat de base	9,21	6,28	5,52	6,08	8,62
Résultat dilué ⁽¹⁾	9,03	6,19	5,45	5,98	8,41
PER	11,5	14,0	13,6	12,7	8,3
Dividende	3,25*	2,85	2,50	2,50	2,40*
Taux de distribution	36,5	37 %	41 %	35 %	28,7 %
Rendement ⁽²⁾	3,1	3,2 %	3,3 %	3,2 %	3,4 %

* Dividende 2016 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017.

(1) Résultat net par action après prise en compte des effets de l'exercice des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et sur le nombre moyen d'actions.

(2) Dividende / cours de l'action au 31 décembre.

LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES EN 2016



**DES ÉVOLUTIONS
NORMATIVES FAVORABLES
AUX PNEUS ÉCONOMES
EN CARBURANT**

L'abaissement des seuils d'émission de CO₂ applicables aux véhicules en Europe, en Amérique du Nord et en Chine favorise les pneus économes en énergie dont Michelin est le leader mondial. En première monte, ces pneus pourraient atteindre 500 millions en 2020¹. Au remplacement, les étiquetages de performances réglementés, effectifs dans les pays de l'Union européenne, en Corée du Sud, au Japon, à l'étude aux États-Unis, au Brésil et en Chine, contribuent à éclairer les choix des utilisateurs professionnels et privés.

1. Estimation Michelin.

1,72
MD DE PNEUS

160
MDS US \$¹

60 % POUR LES VÉHICULES LÉGERS
30 % POUR LES POIDS LOURDS²
25 % EN PREMIÈRE MONTE
75 % AU REMPLACEMENT²

(1) Tire Business 2016
(2) Estimation Michelin
Source : ventes 2015 en US \$ - Tire Business 2016

UN MARCHÉ MONDIAL CONTRASTÉ EN 2016

La demande mondiale de pneus progresse de 3 % en volume pour les véhicules légers. Elle est en retrait de 1 % pour les poids lourds.



VOITURES ET CAMIONNETTES

En première monte, la demande mondiale augmente de 4 % avec une croissance de 4 % en Europe de l'Ouest, 1 % en Amérique du Nord, 9 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient, et 7 % en Asie où la dynamique chinoise, + 14 %, contraste avec des marchés en baisse en Corée, dans l'ASEAN et au Japon. La demande chute de 12 % en Europe orientale et de 12 % en Amérique du Sud avec une amélioration en Argentine et une stabilisation au Brésil au second semestre.

Sur le marché du remplacement, la demande mondiale progresse de 2 %. Elle croît de 2 % en Europe et en Amérique du Nord, de 3 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient, de 4 % en Asie, tirée par la Chine, + 8 %, et l'ASEAN. Elle baisse de 5 % en Amérique du Sud.



POIDS LOURDS

En première monte, la demande est stable avec une croissance de 1 % en Europe, de 6 % en Asie (hors Inde), tiré par la Chine (+ 9 %) et de 5 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient, une baisse attendue de 19 % en Amérique du Nord liée au rajeunissement des flottes et de 17 % en Amérique du Sud.

Sur le marché du remplacement, la demande est en baisse de 1 %. L'Europe de l'Ouest progresse de 6 %, la Russie de 4 %, et l'Amérique du Nord est stable. L'Amérique du Sud est en baisse de 1 %, l'Afrique, Inde, Moyen-Orient de 3 % et l'Asie de 3 % avec un recul de la Chine de 4 %.



SPÉCIALITÉS

Génie Civil. La demande de pneus miniers est en baisse significative pour la 3^e année consécutive.

Les pneus pour les marchés d'infrastructures et les carrières sont également en retrait.

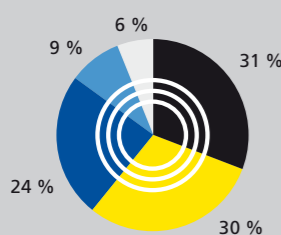
Agricole. La demande diminue en première monte et sur le marché du remplacement.

Deux roues. En recul en Amérique du Nord, les marchés moto et scooter progressent en Europe et dans les nouveaux marchés.

Avion. Le marché de l'aviation commerciale poursuit sa croissance portée par la hausse du trafic passager.

Voitures et camionnettes :

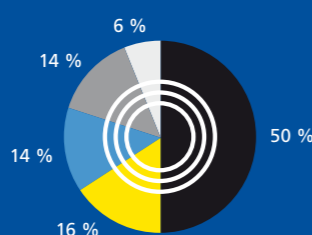
1,5 Md de pneus²



▲ Europe / 30 %
▲ Amérique du Nord / 24 %
▲ Asie / 31 %
▲ Afrique Moyen-Orient / 9 %
▲ Amérique du Sud / 6 %

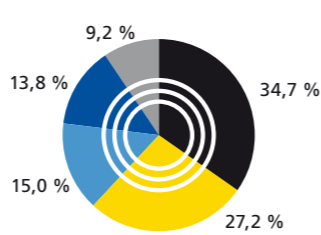
Camions et bus :

215 M de pneus²



▲ Europe / 14 %
▲ Amérique du Nord / 14 %
▲ Asie / 50 %
▲ Afrique Moyen-Orient / 16 %
▲ Amérique du Sud / 6 %

Répartition du marché mondial en valeur



▲ Bridgestone / 15,0 %
▲ Michelin / 13,8 %
▲ Goodyear / 9,2 %
▲ Acteurs de taille moyenne* / 27,2 %
▲ Autres acteurs** / 34,7 %

* Part de marché comprise entre 2 % et 6 %
** Part de marché inférieure à 6 %
Source : ventes 2015 en US \$ - Tire Business 2016

PNEUS POUR POIDS LOURD NEUFS ET RECHAPÉS : UN MARCHÉ FRAGILISÉ PAR LES IMPORTATIONS À BAS COÛTS D'ASIE

En Europe, les importations asiatiques ont doublé depuis 2007, ce qui se traduit par une forte pression sur les prix qui pèse sur les fabricants européens et par une chute du rechapage de 25 % en volume sur la même période. La réorganisation de nos activités de pneus pour poids lourds neufs et rechapés en Europe s'inscrit dans ce cadre.

La pression est forte aussi aux États-Unis qui ont décidé en août 2016 d'appliquer une taxe anti-dumping pour freiner les importations chinoises.



NOTRE EMPREINTE MONDIALE

Acteur mondial présent sur tous les marchés du pneu, Michelin adapte en permanence ses moyens de production pour satisfaire les évolutions de la demande et anticiper les perspectives des marchés. Il optimise son organisation logistique et renforce partout ses réseaux de distribution.



1 AMÉRIQUE DU NORD

22 000 PERSONNES* • 1 SITE RDI • 2 SITES CSF • 10 SITES TC • 4 SITES PL • 2 SITES SP • 146 DIS

• TC : construction d'une usine à Leon (Mexique), mise en service prévue fin 2018.

2 AMÉRIQUE DU SUD

6 000 PERSONNES* • 1 SITE RDI • 1 SITE TC • 2 SITES PL • 1 SITE SP • 4 DIS

3 EUROPE

61 200 PERSONNES* • 1 SITE RDI • 7 SITES CSF • 15 SITES TC • 15 SITES PL • 9 SITES SP • 2 280 DIS

• RDI : poursuite du grand programme de modernisation du centre mondial Urbalad à Ladoux-Clermont-Ferrand.
• CSF : arrêt de la production à Fossano (Italie) en 2016. Renforcement des sites de La Combaude et de Cataroux (France).
• TC : spécialisation de Roanne (France), renforcement de Cuneo (Italie), Gravanche (France), montée en gamme de Dundee (GB).
• PL : regroupement du rechapage à Avallon (France) et arrêt des activités de rechapage à Oranienburg (Allemagne) en 2016 et à La Combaude (France) en 2017. Réorientation vers les pneus neufs à Alessandria (Italie) en 2016. Arrêt de la production de pneus neufs à Ballymena (Royaume-Uni) prévu en 2018.

4 ASIE (HORS INDE)

14 800 PERSONNES* • 3 SITES RDI • 3 SITES CSF • 4 SITES TC • 3 SITES PL • 2 SITES SP • 1 450 DIS

• CSF : montée en puissance de l'usine de mélangeage en Thaïlande.
• PL, TC : montée en puissance l'usine de Shenyang2 en Chine.

5 AFRIQUE, INDE, MOYEN-ORIENT

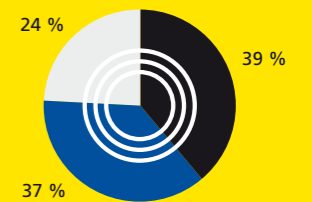
1 700 PERSONNES* • 1 SITE PL • 140 DIS

• PL : montée en puissance de Chennai en Inde.

* Équivalents temps plein au 31.12.2016

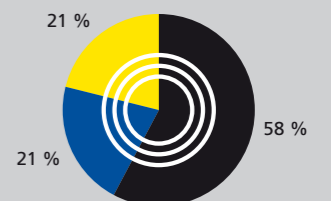
RDI : Recherche Développement Industrialisation
CSF : Composants et semi-finis
TC : Tourisme camionnette
PL : Poids lourd et rechapage
SP : Pneus de spécialités
DIS : Centres de distribution et services intégrés et franchisés

Ventes nettes 2016 20 907 M€



▲ 8 101 / - 1,2 %
Europe¹
▲ 7 792 / - 3,6 %
Amérique du Nord²
▲ 5 015 / + 2,1 %
Autres zones

EFFECTIFS 2016³ 105 700 personnes



▲ 61 200 / - 0,3 %
Europe¹
▲ 22 000 / + 1,4 %
Amérique du Nord²
▲ 22 500 / - 0,9 %
Autres zones

1. Y compris Russie & CEI
2. Y compris Mexique
3. Équivalents temps plein au 31.12.2016



N° 1
MONDIAL DES PNEUS
ÉCONOMES
EN ÉNERGIE

30 SITES

16 PAYS



N° 1
DES PNEUS RADIAUX
ÉCONOMES
EN ÉNERGIE

25 SITES

15 PAYS

TOURISME CAMIONNETTE & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

VENTES 2016

26% en première monte **73%** marchés matures
74% au remplacement **27%** marchés de croissance

ME	2016	2015	2016 / 2015
Ventes nettes	12 105	12 028	+ 0,6 %
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	1 585	1 384	+ 14,6 %
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	13,1 %	11,5 %	+ 1,6 pt

ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL

par rapport à 2014

	PREMIÈRE MONTE	REPLACEMENT
Europe, Russie, CEI	+ 3 %	+ 2 %
Amérique du Nord	+ 1 %	+ 2 %
Asie hors Inde	+ 7 %	+ 4 %
Amérique du Sud	- 12 %	+ 0 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	+ 9 %	+ 3 %
Total	+ 4 %	+ 2 %

INITIATIVES & SUCCÈS

• Les performances et les homologations des nouveaux produits dynamisent la croissance avec des volumes en hausse de 13 % sur le segment Premium 17 pouces et plus.

• MICHELIN CrossClimate, premier pneu été certifié pour l'hiver, a vu ses ventes croître de 30 % en 2016.

• Le nouveau MICHELIN Pilot Sport 4 pour berlines premium et sportives est le premier pneu vendu en ligne directement par Michelin sur son site.

• MICHELIN XCD2, développé au plus près du marché pour les conducteurs de pick-up parcourant chaque jour de longues distances lourdement chargés, a été lancé avec succès en Asie du Sud-Est.

• BFGoodrich et son pneu vedette BFGoodrich® All-Terrain T/A KO2 réalise de bonnes performances aux États-Unis et en Europe.

• Afin d'apporter le meilleur service aux conducteurs, Michelin développe les synergies entre les sites de vente en ligne acquis en 2015 et les réseaux de distribution physiques.

• Afin de mieux servir ses clients constructeurs, Michelin va construire une nouvelle usine de pneus de tourisme haut de gamme dans l'état du Guanajuato au Mexique qui concentre les sites de production de 18 constructeurs automobiles. Le premier pneu est attendu fin 2019.

1. Sur activités courantes.

CONTRIBUTION 2016

57 %
DES VENTES
CONSOLIDÉES

54 %
DU RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL¹

POIDS LOURD & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

VENTES 2016

28% en première monte **63%** marchés matures
72% au remplacement **37%** marchés de croissance

ME	2016	2015	2016 / 2015
Ventes nettes	5 966	6 229	- 4,2 %
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	580	645	- 10,1 %
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	9,7 %	10,4 %	- 0,7 pt

ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL

par rapport à 2014

	PREMIÈRE MONTE	REPLACEMENT
Europe, Russie, CEI	+ 1 %	+ 5 %
Amérique du Nord	- 19 %	+ 0 %
Asie hors Inde	+ 6 %	- 3 %
Amérique du Sud	- 17 %	- 1 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	+ 5 %	- 3 %
Total	+ 0 %	- 1 %

INITIATIVES & SUCCÈS

• Les volumes résistent dans des marchés en baisse. Michelin adapte son organisation en Europe pour consolider ses progrès.

• Longévité kilométrique et économie de carburant sont déterminantes pour la compétitivité des transporteurs.

• En Europe, les transporteurs régionaux et nationaux peuvent compter sur le pneu polyvalent MICHELIN X MULTI ENERGY et les transporteurs longue distance sur la gamme MICHELIN X LINE ENERGY, première à obtenir la note AAA pour son efficacité énergétique.

• En Amérique du Nord, la dernière version de la gamme MICHELIN X LINE ENERGY Z assure 20 % de kilomètres en plus et une facture de carburant allégée de 5 %.

• En Chine et en Inde, la nouvelle gamme MICHELIN X-GUARD offre le meilleur de la technologie Michelin à prix très attractif.

• Le Groupe élargit avec succès son offre aux segments milieu de gamme, avec la marque BFGoodrich introduite en Asie en 2016, et entrée de gamme, avec différentes marques selon les pays.

• Michelin accélère parallèlement le développement de ses offres de services Michelin TIRE CARE et Michelin solutions.

2. Sur activités courantes.

CONTRIBUTION 2016

29 %
DES VENTES
CONSOLIDÉES

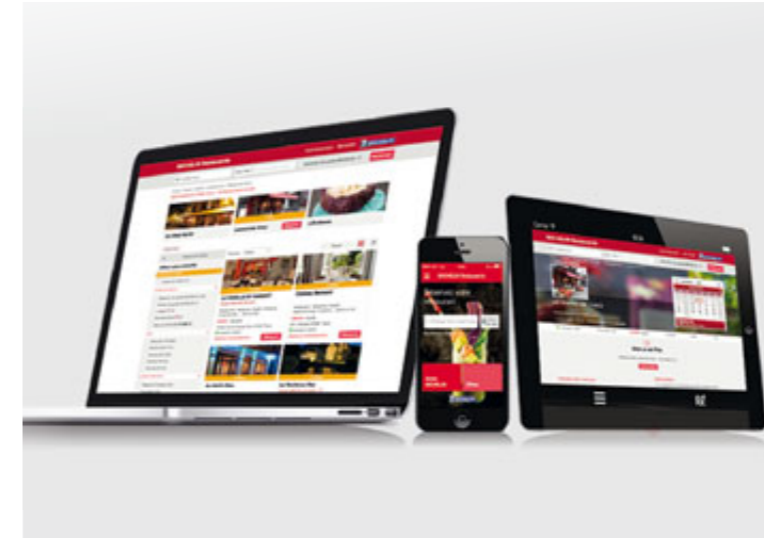
25 %
DU RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL²



14 SITES
DANS 7 PAYS

N°1
MONDIAL DES PNEUS
RADIAUX GÉNIE CIVIL,
AGRICOLE, AVION

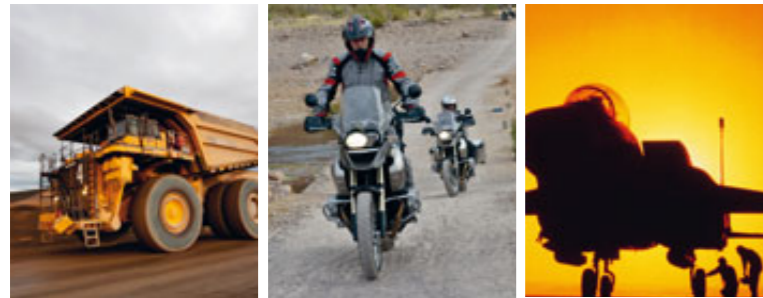
N°1
EUROPÉEN DES PNEUS
POUR MOTOS ET SCOOTERS



N°1
EUROPÉEN DES CARTES,
GUIDES ET SERVICES
NUMÉRIQUES D'AIDE
AUX DÉPLACEMENTS

+ DE **16,5**
MILLIONS DE PRODUITS
SOUS LICENCE MICHELIN
LIFE STYLE VENDUS EN 2016

ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS



VENTES 2016

28% en première monte **72%** au remplacement

M€	2016	2015	2016 / 2015
Ventes nettes	2 836	2 942	- 3,6 %
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	527	548	- 3,8 %
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	18,6 %	18,6 %	+ 0,0 pt

INITIATIVES & SUCCÈS

- Deux roues. Équipementier exclusif du championnat de MotoGP 2016, Michelin n'oublie ni les motards amateurs de tout terrain à qui s'adresse le nouveau MICHELIN Anakee Wild, ni ceux qui vont en deux roues à leur travail avec l'acquisition de la société brésilienne Levorin, ni les amateurs de vélo avec la nouvelle gamme mondiale MICHELIN POWER.
- Génie civil. Pour améliorer leur compétitivité, les exploitants miniers peuvent compter sur le nouveau pneu MICHELIN XDR 3 pour dumpers rigides : sa durée de vie est 10 % supérieure à celle de son prédécesseur.
- Agricole. Michelin multiplie les services connectés, accroît ses parts de marché et met en place une nouvelle ligne de production à Campo Grande (Brésil). Euromaster lance un site de vente en ligne spécialisé.
- Avion. Après l'Airbus A350, les Boeing 737 et 777, le Rafale, les Falcon 5X et 8X, le nouveau Bombardier CS100 est exclusivement équipé de la technologie radiale MICHELIN NZG. Pour améliorer sa qualité de service, Michelin crée une société commerciale en Chine et signe un accord de collaboration stratégique avec Aviall, filiale de distribution de Boeing.

1. Sur activités courantes.

CONTRIBUTION 2016

14 %
DES VENTES
CONSOLIDÉES

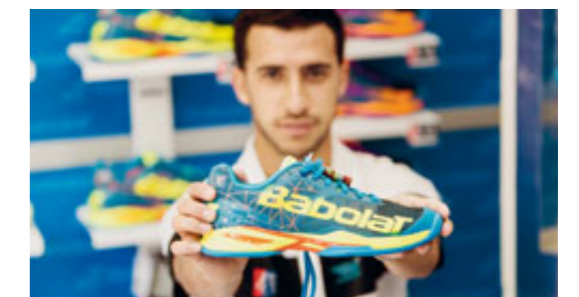
21 %
DU RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL¹

MICHELIN TRAVEL PARTNER MICHELIN LIFESTYLE



INITIATIVES & SUCCÈS

- Michelin devient n°1 européen de la réservation de restaurants avec l'acquisition de Bookatable.
- ViaMichelin fête ses 15 ans avec plus de 1 milliard d'itinéraires calculés en 2016.
- Michelin.Voyage 2.0 réunit tous les services numériques Michelin – itinéraires, cartes, guides, hôtels, restaurants – pour faire vivre aux voyageurs des expériences dans l'air du temps.
- Le guide Michelin propose deux nouvelles destinations gastronomiques, Singapour et Shanghai, et une première édition régionale dédiée à Lyon et sa région. Les 7/11 ans ont désormais leurs guides de voyage : *Les Petits Explorateurs*, en partenariat avec les éditions Quelle Histoire.
- La chaussure de tennis la plus légère du monde, signée Babolat, bénéficie d'une semelle exclusive signée Michelin.



RÉSULTATS FINANCIERS

L'année 2016 a été une bonne année et elle s'est déroulée conformément à nos engagements.

Résultat net

En millions d'euros



Rentabilité des capitaux employés ROCE²

En %



Flux de trésorerie des activités opérationnelles

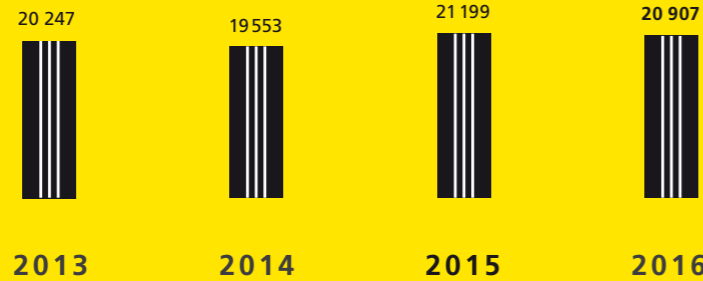
En millions d'euros



2. Résultat opérationnel net d'impôts/actifs employés.

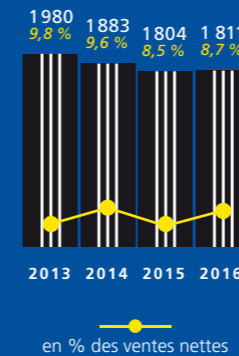
Ventes nettes

En millions d'euros



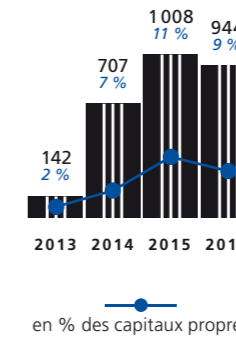
Investissements corporels et incorporels bruts

en millions d'euros



Endettement net

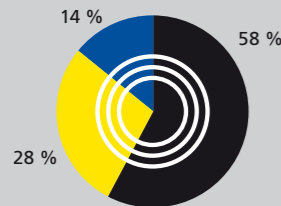
en millions d'euros



La notation de Michelin
a été rehaussée au niveau A- pour Standard & Poor's et A3 pour Moody's

Ventes nettes 2016 par activité

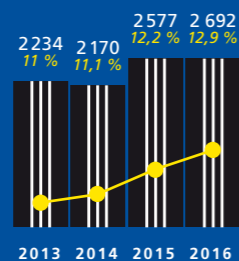
En % des ventes nettes dans le graphique. En millions d'euros et évolution 2016/2015 en points hors graphique.



- ▲ 12 105 / + 0,6 %
Tourisme camionnette & distribution associée
- ▲ 5 966 / - 4,2 %
Poids lourd & distribution associée
- ▲ 2 836 / - 3,6 %
Activités de spécialités

Résultat opérationnel¹

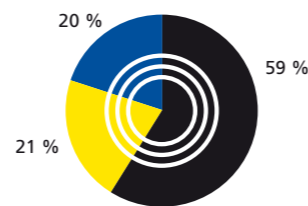
En millions d'euros



Marge opérationnelle¹
en % des ventes nettes
1. Sur activités courantes.

Résultat opérationnel¹ 2016 par activité

En millions d'euros dans le graphique. En % des ventes et évolution 2016/2015 en points hors graphique.



- ▲ 1 585 / + 14,6 %
Tourisme camionnette & distribution associée
 - ▲ 580 / - 10,1 %
Poids lourd & distribution associée
 - ▲ 527 / - 3,8 %
Activités de spécialités
1. Sur activités courantes.

Cash Flow libre structurel³

En millions d'euros

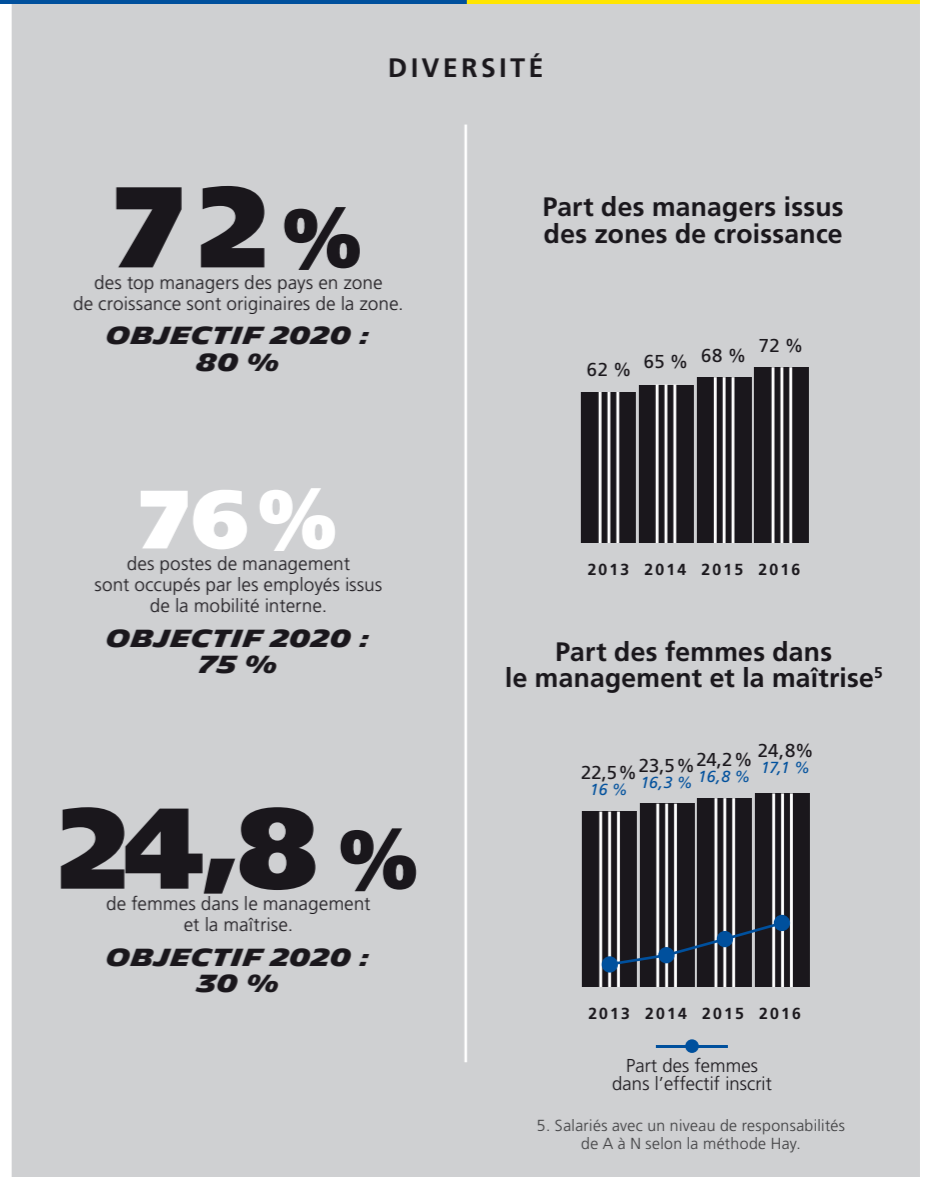
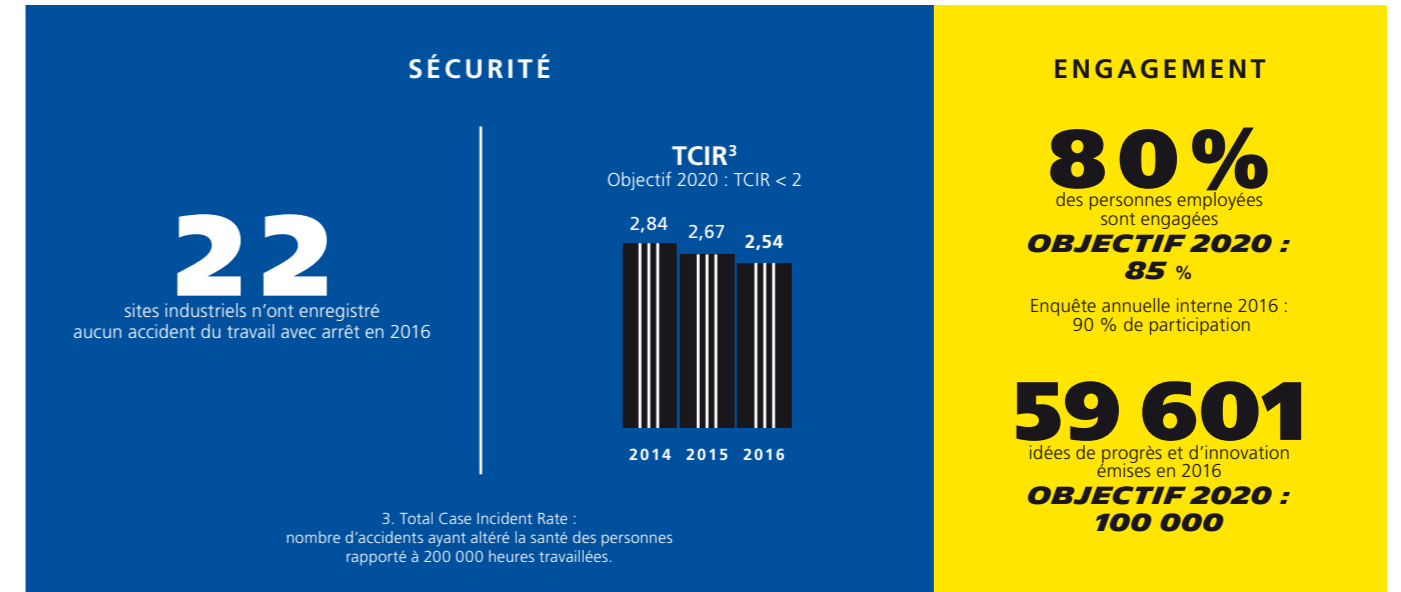
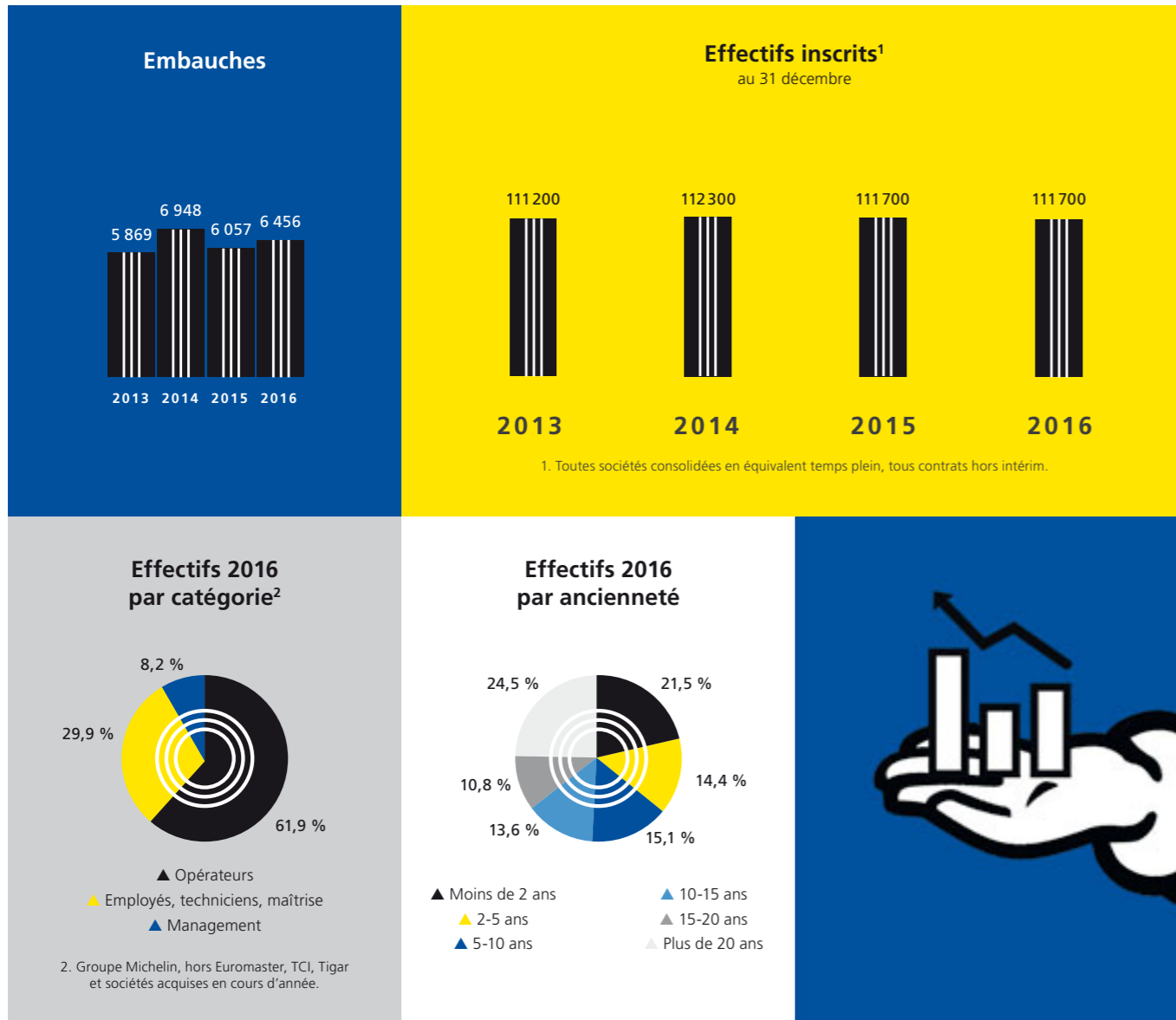


3. Cash flow libre ajusté des acquisitions, de l'impact sur le Besoin en Fonds de Roulement des variations de cours en matières premières et de l'effet volume de fin d'année.

RÉSULTATS SOCIAUX

Michelin agit en employeur responsable et reconnaît entre autres les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Santé, sécurité, bien-être, engagement des collaborateurs, évolution professionnelle et formation font l'objet d'indicateurs chiffrés, suivis annuellement, pour accompagner la dynamique de progrès continu du Groupe.

BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES
Favoriser l'accomplissement des collaborateurs en améliorant la santé et la sécurité au travail, en développant les personnes, leur engagement et leur diversité.



5. Salariés avec un niveau de responsabilités de A à N selon la méthode Hay.

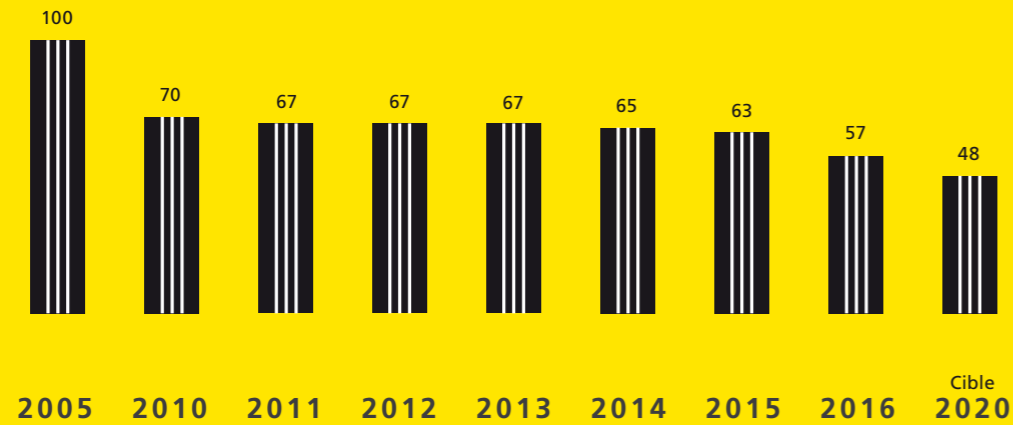
RÉSULTATS ENVIRONNEMENTAUX

Le Michelin sites Environmental Footprint (MEF) mesure l'impact environnemental des sites industriels et de recherche. Calculé pour chaque site et consolidé à l'échelle du Groupe, il est constitué de 6 composantes pondérées. L'objectif est de réduire le MEF de 50 % en 2020 par rapport à 2005. En 2016, la réduction atteint 43 %.



INDUSTRIE RESPONSABLE
Devenir une référence en matière de production, de logistique et d'achats responsables.

Évolution du MEF de 2005 à 2016 : - 43 %



Indicateur MEF Composante élémentaires et pondération

OBJECTIF :
- 50 % par rapport à 2005

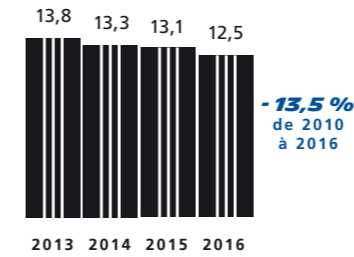
COMPOSANTE	PONDÉRATION	
Consommation de ressources	Énergie	15
	Eau	15
Émissions dans l'air	COV ¹	25
	CO ₂	15
Déchets	Quantité générée	15
	Quantité mise en décharge	15
Total	100	

95 %
des sites industriels et de recherche
sont certifiés ISO 14001.

1. COV : Composés Organiques Volatils.
Les données de tous ces indicateurs ont été vérifiées par PricewaterhouseCoopers dont le rapport est publié dans le Document de Référence 2016.

Consommation d'énergie

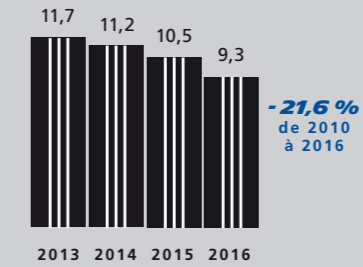
en gigajoules par tonne
de produits finis



1 Gj = 277,5 kWh

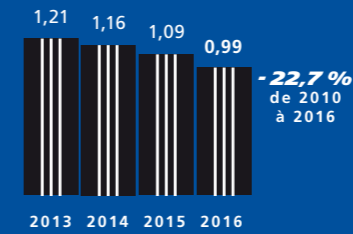
Consommation d'eau

en m³ par tonne
de produits finis



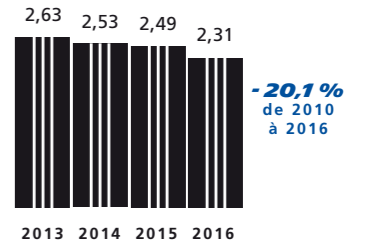
Émissions de CO₂

en tonnes par tonne
de produits finis



Émissions de COV

en kg par tonne
de produits finis



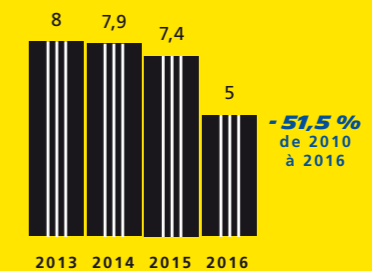
Déchets générés

en kg par tonne
de produits finis



Déchets mis en décharge

en kg par tonne
de produits finis



RÉSULTATS SOCIÉTAUX

Michelin est signataire du Pacte mondial des Nations Unies et reconnaît la Déclaration universelle des droits de l'homme. Le Groupe mène des actions de mécénat et d'implication dans la vie locale partout dans le monde et, depuis 2014, au travers de la Fondation d'Entreprise qui soutient des projets de qualité et innovants, en droite ligne avec la culture humaniste et les valeurs de Michelin, dans 5 domaines d'action : « la mobilité durable, le sport et la santé, l'éducation et la solidarité, la protection de l'environnement, la culture et le patrimoine ».

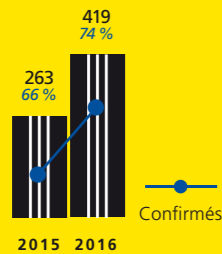


COMMUNAUTÉS LOCALES
Renforcer les liens et développer une mobilité plus durable en contribuant à la vitalité des territoires, en encourageant l'implication des employés dans la société, et en favorisant une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville.

BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES
Favoriser l'accomplissement des collaborateurs en améliorant la santé et la sécurité au travail, en développant les personnes, leur engagement et leur diversité.

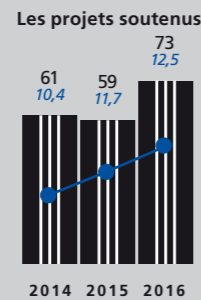
FOURNISSEURS

Évaluation RSE des principaux fournisseurs
OBJECTIF 2020 : 400
dont 70 % au niveau confirmé des standards Michelin



FONDATION D'ENTREPRISE MICHELIN L'Homme en mouvement Les projets soutenus en 2016 par catégories

- Mobilité durable : 8 projets, un total de 399 000 €
- Sport & Santé : 9 projets, un total de 7 509 316 €
- Solidarité & Éducation : 23 projets, un total 1 894 000 €
- Protection de l'environnement : 6 projets, un total de 795 000 €
- Culture & Patrimoine : 27 projets, un total de 1 912 500 €



11,9 Mds€
Achats de biens et de services 2016

SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Michelin est membre de la United Nations Road Safety Collaboration (UNRSC), du Global Road Safety Partnership et de Youth for Road Safety (YOURS). Partenaire de la Décennie d'action pour la sécurité routière de l'ONU et du programme FIA Action for Road Safety, Michelin a conduit des actions de terrain dans 16 pays en 2016.

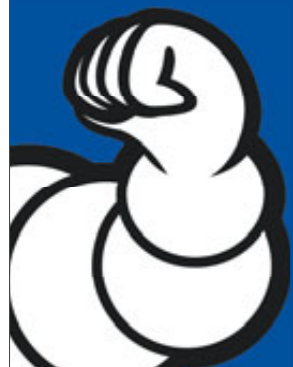
Les actions conduites sur le terrain

Thaïlande : 1 000 casques distribués à des chauffeurs de taxi-motos et 1 000 autres à des écoliers qui se rendent à l'école en vélo.

États-Unis : 33 États américains sur 50 ont déroulé l'opération de sensibilisation à la sécurité liée aux pneumatiques. 35 millions d'individus touchés par les médias sociaux.

COMMUNAUTÉS LOCALES

Sites engagés selon les lignes-guides Michelin
OBJECTIF 2020 : 100 %



Journées de travail consacrées aux communautés locales et rémunérées par le Groupe
OBJECTIF 2020 : 30 000



Création d'emplois locaux aidés par Michelin Développement¹
OBJECTIF 2020 : 2 000 EMPLOIS / AN



1. Actif dans les bassins d'emplois du Groupe, Michelin Développement a contribué à la création de près de 23 000 emplois depuis 1990 en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Canada et aux États-Unis.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ

La matrice de matérialité de Michelin identifie et hiérarchise ses enjeux en fonction de leur pertinence pour le Groupe et pour ses parties prenantes. Elle prend en compte les enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux, économiques, financiers et de gouvernance. Elle permet d'orienter les échanges de Michelin avec ses parties prenantes.

IMPORTANCE POUR LES PARTIES PRENANTES



IMPACT SUR L'ACTIVITÉ DE MICHELIN

- Leadership de la performance de nos produits
- Performance financière durable
- Vivre en harmonie avec les communautés locales
- Leader industriel responsable
- Engagement en faveur du bien-être et du développement des employés
- Promouvoir une plus grande qualité de vie à travers une mobilité durable

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU

-
- Lutte contre la faim
 - Santé et bien-être
 - Égalité hommes-femmes
 - Eau potable et assainissement
 - Travail décent et croissance économique
 - Industrie, innovation et infrastructures
 - Réduction des inégalités
 - Villes et communautés durables
 - Consommation et production responsables
 - Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
 - Vie terrestre

PRIX, RÉCOMPENSES & DISTINCTIONS



UNE ENTREPRISE RESPECTÉE

• Michelin figure au 15^e rang mondial (+ 2 places) des 100 entreprises jouissant de la meilleure réputation selon le classement Global RepTrack 2016 du Reputation Institute. L'étude mesure dans 15 pays la confiance, l'estime, l'admiration et la proximité. Michelin est la 1^{re} entreprise française et le 1^{er} équipementier automobile de ce classement.

• En France, Michelin a la meilleure réputation des entreprises du CAC 40 selon l'étude 2016 du Reputation Institute et Burson-Marsteller i&e qui évalue 7 critères : les produits et services, la gouvernance, la citoyenneté, l'innovation, la marque employeur, le leadership et la performance. Michelin consolide sa première place avec un score de 81,5 dépassant le seuil d'excellence.

• Michelin est l'entreprise préférée des Français selon le baromètre Posternak/Ifop de septembre 2016.

• Michelin se classe à nouveau n° 1 pour la qualité des prestations selon le baromètre 2016 Publics Réputation Viavoice Syntec RP.

UNE ENTREPRISE ENGAGÉE

• Michelin se classe au 14^e rang mondial (+ 3 places) des 100 entreprises les plus réputées pour leur engagement dans le développement durable selon le classement Global CSR RepTrack 2016. L'étude mesure dans 15 pays l'admiration et le respect, la réputation, le sentiment suscité et la confiance.

• Michelin figure sur la Climate A List du CDP (ex Carbon Disclosure Project) qui a désigné en 2016, à l'échelle

mondiale, les 193 entreprises les plus engagées dans la lutte contre le changement climatique. 7

• Michelin figure dans les indices d'investissement socialement responsable Dow Jones Sustainability Index - DJSI World et DJSI Europe. RobecoSAM, responsable de l'analyse extra financière pour ces indices, a attribué à Michelin un Sustainability Award Silver Class en 2017.

• Michelin figure aussi dans les quatre indices ISR Euronext VigeoEiris World 120, Eurozone 120, Europe 120 et France 20.

• Michelin est entré en 2016 dans le TOP10 Happy at Work des entreprises françaises qui mettent tout en œuvre pour que leurs collaborateurs soient heureux de travailler. L'entreprise a reçu le label « Tell Us-best in class » 2016 pour la qualité de l'accueil et du développement des jeunes. Michelin est aussi la 3^e entreprise préférée des stagiaires et alternants selon le classement 2016-2017 Happy Trainees.

• Michelin est 3^e du classement 2016 Online Talent Communication des entreprises utilisant le mieux les outils digitaux de recrutement.

• Les pratiques d'achat du Groupe à l'échelle mondiale sont labellisées « Relations fournisseur responsables » par la Médiation Inter-Entreprises, la Médiation des Marchés publics et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France à l'issue d'une évaluation réalisée par Vigeo.

• Michelin a reçu le Grand Prix de l'Économie circulaire et la mention spéciale « Lutte contre le changement climatique » des Prix Environnement et Entreprises 2016 organisés par le ministère de l'Environnement et l'ADEME.

UN PARTENAIRE APPRÉCIÉ

• Le Groupe PSA a décerné à Michelin son premier Trophée de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

• Michelin remporte la médaille d'or SIMA pour son innovation de pneus agricoles « 2 en 1 » aussi performants sur route que dans les champs.

• Le partenariat entre Michelin et Symbio FCell a remporté le Prix 2016 du meilleur partenariat PME innovante / Grand Groupe du Club Cleantec de l'AFIC¹

1. Association Française des Investissements en capital.

UNE COMMUNICATION BIEN REÇUE

• Le rapport annuel 2015 de Michelin est classé parmi les 100 meilleurs mondiaux par ReportWatch, 3^e français et 4^e du secteur automobile mondial. 5

• Le site des actionnaires de Michelin compte parmi les meilleurs du CAC 40 selon le magazine *Le Revenu* qui attribue à Michelin le Trophée de Bronze de la meilleure communication digitale pour les actionnaires.

UNE MARQUE PLÉBISCITÉE

• MICHELIN compte parmi les marques mondiales les mieux valorisées à la 233^e place du Brand Finance® Global 500 2016 (+ 43 places). MICHELIN est évaluée à plus de 5 milliards de \$, en hausse de 474 millions de \$ sur un an.

• MICHELIN figure dans le TOP 100 2016 des marques mondiales les plus puissantes établi par Tenet Partners.

• MICHELIN est l'une des 10 meilleures marques d'entreprise en Europe selon l'enquête Best Brands 2016 réalisée par l'agence allemande Serviceplan.

• MICHELIN est la marque de pneus la plus visible sur Internet, un leadership occupé depuis 10 ans dans le palmarès établi par NetNames.

• MICHELIN est la marque de pneus de l'année selon le classement Harris Poll EquityTrend®.

• MICHELIN est la marque de pneus la plus recherchée d'Europe : 1^{re} dans 8 pays sur les 15 étudiés, elle figure dans le TOP 3 partout selon le comparateur Quel pneu.

• MICHELIN est la meilleure marque d'accessoires et services automobiles en Allemagne selon le BrandIndex 2016 établi par YouGov et le Handelsblatt.



DES CLIENTS SATISFAITS

• Les études J.D.Power évaluent la satisfaction des clients en première monte :

- Aux États-Unis, MICHELIN est n° 1 en 2016 sur les segments Premium, Tourisme et Utilitaires.
- En Chine, MICHELIN est n° 1 sur le segment Mass market.

- Au Japon, MICHELIN est n° 1 depuis 12 ans des pneus hiver en première monte et au remplacement.

- Au Brésil, MICHELIN est n° 1 sur trois segments : Premium, Tourisme et Utilitaires.

• En Europe où les tests ADAC font référence, le pneu MICHELIN CrossClimate est reconnu comme le meilleur pneu 4 Saisons.

DES PNEUS GAGNANTS

• FIA WEC 2016 : Porsche et Michelin remportent les Coupes constructeurs et pilotes en LM GTE.

• MICHELIN, qui équipait la majorité des 354 véhicules de l'édition 2016 du Rallye Dakar, motos, voitures, buggies et camions, a remporté des victoires dans toutes les catégories. 2

• 25^e victoire pour Michelin aux 24 Heures du Mans avec Porsche. Dans la catégorie LMGTE Pro, les trois premières voitures étaient équipées de pneus MICHELIN.

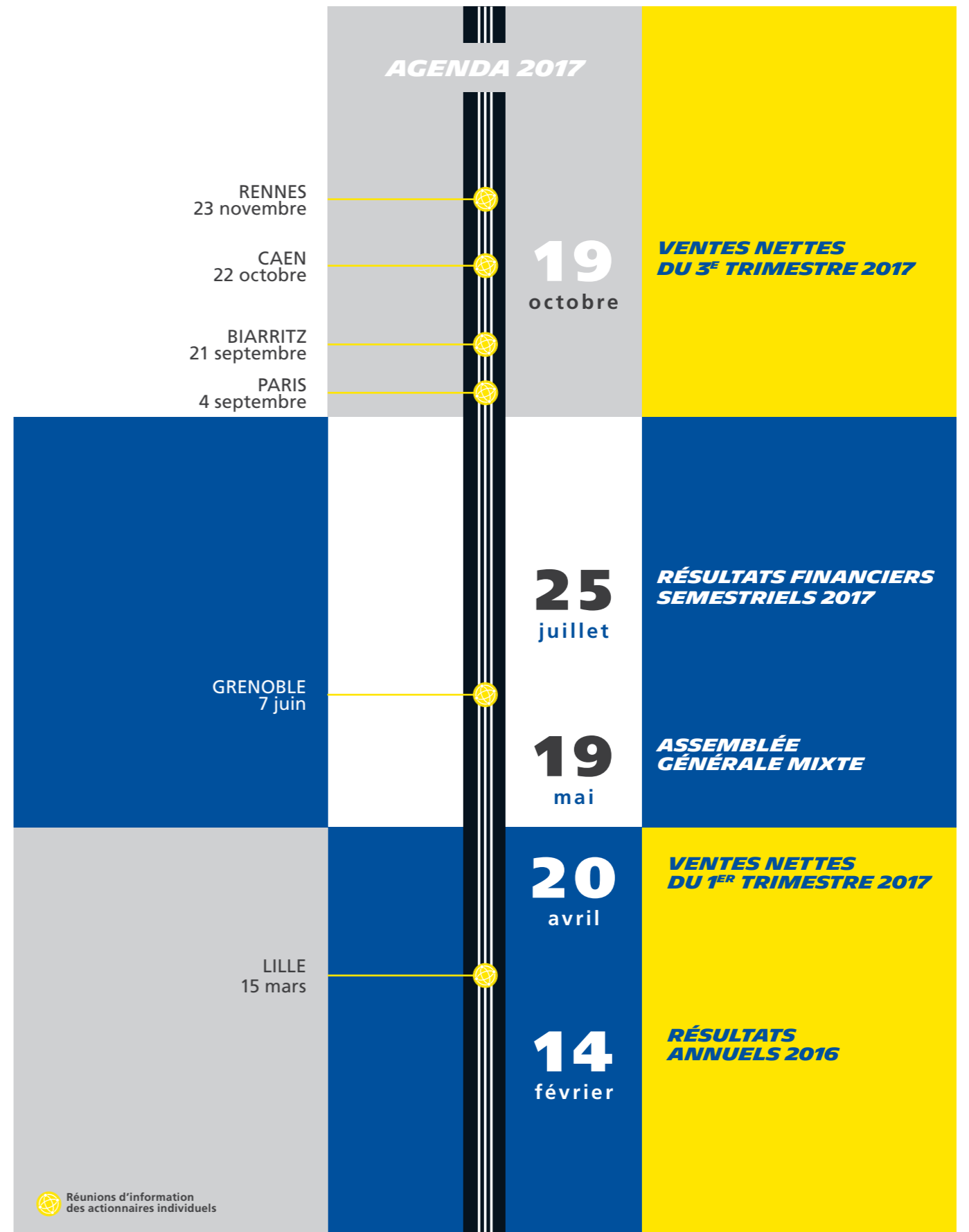
• Michelin, champion de la Formule E avec le MICHELIN Pilot Sport EV : il équipe toutes les voitures en compétition.

• Michelin, champion de MotoGP™ 2016 : il équipe toutes les écuries du championnat.

Conception et réalisation : W
Rédaction : Michelin, Information et Conseil

Photos : ©Michelin, ©BFGoodrich, ©Michelin/Pascal Aimar - CAPA, ©Michelin/Jérôme Cambier, ©Michelin/Gareth Carter, ©Michelin/Pierre Chambon, ©Michelin/Ludovic Combe, ©Euromaster, ©Michelin/Yann Geoffray, ©Michelin/Pierre-François Grosjean, ©Pascal Guittet, ©Michelin/InEfecto, ©Michelin/Le Studio Photo, ©Michelin/Eric Malherbe/Libre Attitude, ©Michelin/Camille Mazoyer, ©Michelin/Gérard Paris, ©Michelin/Mario Renzi, ©Michelin/David Reygondeau, ©Michelin/Riot House, ©Michelin/Shutterstock 2016, ©Michelin/Philippe Stroppa, Michelin/Eric Vargiolu/DPPI, ©Boeing, ©Enfants du Mékong, ©EPV/Thomas Garnier, ©123RF, ©Getty Images.

Imprimé par l'imprimerie CHIRAT (France), sur du papier issu de forêts gérées de façon responsable. Avril 2017.



Michelin innove depuis 1889 pour améliorer la mobilité des personnes et des biens, durablement.

Leader technologique des pneumatiques pour toutes les formes de mobilité, le Groupe propose des services qui en augmentent l'efficacité et des offres qui font vivre à ses clients en déplacement l'expérience unique de la mobilité Michelin. Il valorise son savoir-faire dans les matériaux de haute technologie.

Ouvert aux opportunités d'un monde nouveau, Michelin rééquilibre son empreinte, renforce sa compétitivité, accroît son agilité, accélère sa numérisation et s'attache à progresser dans tous les domaines pour réaliser ses ambitions pour 2020.

L'objectif : assurer sa croissance sur le long terme en devenant un leader de la mobilité durable et l'une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes du monde.

MICHELIN

+ 33 (0) 4 73 32 20 00 – 23, place des Carmes-Déchaux
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

VALÉRIE MAGLOIRE, MATTHIEU DEWAVRIN,
HUMBERT DE FEYDEAU
+ 33 (0) 1 78 76 45 36 – 27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France
investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

JACQUES ENGASSER
+ 33 (0) 4 73 98 59 08 – 12, cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
Appel gratuit pour la France : 0 800 000 222
actionnaires-individuels@michelin.com

DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

BERTRAND BONHOMME
+ 33 (0) 4 73 32 22 22 – 23, place des Carmes-Déchaux
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
performance-responsabilite@michelin.com

**DIRECTION DES MARQUES
ET DES RELATIONS EXTÉRIEURES**

RELATIONS PRESSE : CORINNE MEUTEY
+ 33 (0) 1 45 66 22 22 – 27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France

