

P3. FAITS MARQUANTS
UNE NOUVELLE USINE DE
PRODUCTION DE PNEUS
TOURISME
ACQUISITION DE LEVORIN
NOUVEAU PNEU XDR3

P4. NEWS
MICHELIN & HARLEY DAVIDSON
MICHELIN X^R LINETM
ENERGYTM
NOUVELLE OFFRE MICHELIN X
GUARD

P9. AU PLUS PRÈS DE VOUS
ACTIONNAIRES INDIVIDUELS,
ACTIONNAIRES SALARIÉS :
AVANÇONS ENSEMBLE !
DES ACTIONNAIRES À L'USINE
GOLBEY



ÉDITO

JEAN-DOMINIQUE SENARD
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN

MADAME, MONSIEUR, CHER(E) ACTIONNAIRE,

Inspiré par sa raison d'être, Michelin développe une stratégie de croissance durable qui le positionne plus que jamais en fournisseur de mobilité. Aujourd'hui, le Groupe produit, naturellement, des pneumatiques pour toutes les formes de mobilité, mais aussi de plus en plus de services et de solutions pour répondre à la demande de ses clients. Pour leur apporter, au quotidien, l'expérience unique de la mobilité Michelin, le groupe renouvelle aussi ses activités de cartes et guides. Enfin, Notre savoir-faire matériaux nous permet de créer de nouvelles offres renforçant ainsi le leadership technologique de notre marque. A l'occasion de la publication des ventes nettes du Groupe à fin septembre 2016, nous avons confirmé que nous atteindrons les perspectives financières pour l'année 2016 annoncées en février dernier. Cela démontre que notre entreprise déploie efficacement sa stratégie.

La révolution numérique rend bien sûr la pression concurrentielle plus complexe et plus intense sur nos marchés. Des acteurs qui n'étaient pas nécessairement des experts du pneumatique pourraient être aujourd'hui en mesure de s'adresser à nos clients et de leur apporter une réponse à notre place. Mais c'est surtout une opportunité car elle nous permet d'être plus proches de nos clients et de nos actionnaires, comme cette lettre, dorénavant numérique, en est un exemple.

Dans ce monde qui se transforme rapidement et de manière incessante, nous devons faire preuve d'agilité. L'agilité, c'est notre capacité à nous adapter aux circonstances, aussi bien face à la volatilité des marchés qu'à la demande des clients. Les récents lancements de produits, notamment le cross climate et les palmarès obtenus tant en Europe qu'aux États Unis montrent que nous savons les écouter.

Ce qui nous anime c'est de réinventer une mobilité respectueuse de la planète en nous fondant sur l'ADN de l'entreprise : l'innovation. L'inauguration de notre nouveau centre de recherche et développement à Clermont-Ferrand est le signal de l'importance que nous y accordons.

Je vous remercie, Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire, de la constance de votre engagement et de votre confiance.

Novembre 2016

HORIZONS

La lettre des actionnaires de Michelin



L'ENTREPRISE EN CHIFFRES

INFORMATION FINANCIÈRE AU 30 SEPTEMBRE 2016

9 mois 2016 :

- Ventes nettes de 15,5 milliards d'€, soutenues par une croissance des volumes supérieure aux marchés et une politique de prix valorisant l'innovation produit
- Perspectives 2016 confirmées.



LES VENTES NETTES DE MICHELIN AU TROISIÈME TRIMESTRE 2016

Sur les 9 premiers mois de l'année, les ventes nettes ressortent à 15 471 millions d'€, en retrait de 2,1 % par rapport à la même période de 2015, sous l'effet des facteurs suivants :

- La croissance de 1,4 % des volumes à fin septembre, supérieure à l'évolution des marchés, intègre un 3ème trimestre moins allant en Europe face à un environnement de prix extrêmement concurrentiel.
- L'effet prix-mix (- 1,7 %), en amélioration par rapport au 1er semestre, reflète la politique de prix du Groupe qui valorise la marque MICHELIN et son leadership technologique.
L'effet prix, pour un montant de - 258 millions d'€, correspond pour moitié à l'application des clauses d'indexation.
L'effet mix (- 17 millions d'€) reflète le succès de la stratégie premium de la marque MICHELIN, compensé par le mix marques, les croissances relatives en Première monte et au Remplacement et la baisse des activités Génie civil.
- L'impact défavorable des parités de change (- 2,3 %) est lié aux variations de l'Euro face aux principales devises opérationnelles du Groupe.
- L'écart de périmètre favorable de 0,5 % correspond à l'intégration des grossistes allemands Ihle et Meyer Lissendorf et de Blackcircles, numéro 1 de la vente de pneumatiques sur Internet au Royaume-Uni.

PERSPECTIVES 2016 CONFIRMÉES

Sur la fin de l'année, les marchés devraient rester contrastés, en ligne avec les tendances observées à fin septembre.

Dans cet environnement de marchés, compte tenu de la poursuite de sa stratégie de prix et d'un effet matières premières estimé à + 550 millions d'€, le Groupe devrait dégager un effet net prix-mix/ matières positif sur l'année, supérieur à 150 millions d'€.

Pour l'ensemble de l'année 2016, Michelin confirme ses objectifs

- d'une croissance des volumes supérieure à l'évolution mondiale des marchés,
- d'un résultat opérationnel en croissance avant éléments non récurrents hors effet de change
- de génération d'un cash flow libre structurel supérieur à 800 millions d'€.

FAITS MARQUANTS

UNE NOUVELLE USINE DE PRODUCTION DE PNEUS TOURISME HAUT DE GAMME AU MEXIQUE

Pour répondre à notre engagement à fabriquer nos pneus au plus près des marchés où ils sont vendus, nous disposerons prochainement d'un 21^{ème} site de production en Amérique du Nord. Il sera situé à León, dans le centre du Mexique, dans une région où se concentrent les sites de productions de 18 grands constructeurs automobiles.

Communiqué de presse

Jean-Dominique Senard, Président, et Miguel Márquez, Gouverneur du Guanajuato – Cérémonie d'annonce à Ladoux, Clermont-Ferrand (France)



ACQUISITION DE LEVORIN : MICHELIN SE RENFORCE AU BRÉSIL

Le marché des deux roues au Brésil est en pleine expansion. Pour mieux répondre à ses besoins spécifiques, nous proposerons une gamme élargie et adaptée de pneus grâce l'acquisition de Levorin (135 M d'€ de chiffre d'affaires annuel et 2 000 employés), spécialiste local du pneu deux roues. L'offre d'achat est soumise à l'approbation des autorités brésiliennes.

levorin[®]
PNEUS E CÂMARAS

Communiqué de presse

MICHELIN PRÉSENTE SON NOUVEAU PNEU GÉNIE CIVIL XDR3

Les nouveaux pneus MICHELIN XDR3 40.00 R 57 et 53/80 R 63 ont été conçus pour les camions à benne rigides opérant dans les mines à ciel ouvert. L'un des principaux défis auxquels sont confrontés les exploitants de mines aujourd'hui est la réduction du coût par tonne, que l'on obtient en améliorant l'efficacité opérationnelle tout en continuant à assurer la sécurité de tous sur le lieu de travail, ce qui permet ainsi d'augmenter la rentabilité. Le nouveau MICHELIN XDR3 répond aux besoins des exploitants de mine en intégrant trois innovations clés, dont l'action commune accroît la durée de vie du pneu d'au moins 10 pour cent en comparaison avec son prédécesseur, le MICHELIN XDR 2.



Communiqué de presse



MICHELIN ET HARLEY-DAVIDSON, UN SUCCÈS DE PRESTIGE

Dossier de presse

Huit années de collaboration fructueuse ont permis au pneu MICHELIN Scorcher, développé exclusivement pour et avec Harley-Davidson, de connaître le succès, puisque les deux marques célèbrent ensemble cette année le million de pneus MICHELIN Scorcher produits. Pour rappel, Harley-Davidson a décidé, en septembre 2015, d'ouvrir la distribution des pneus MICHELIN Scorcher à tous les revendeurs de pneumatiques dans le monde.

MICHELIN X® LINE™ ENERGY™ : LE PNEU POIDS LOURD CLASSÉ AAA

Les économies de carburant sont une priorité pour les transporteurs longue distance. La gamme de pneus poids lourds MICHELIN X® LINE™ ENERGY™, la première à avoir obtenu la note AAA en résistance au roulement, leur permet un gain allant jusqu'à un litre de carburant aux 100 kilomètres, sans faire de compromis sur la longévité !



NOUVELLE OFFRE MICHELIN X GUARD POUR LES TRANSPORTEURS EN CHINE ET EN INDE

Les transporteurs chinois et indiens peuvent désormais bénéficier d'une nouvelle gamme de pneus : MICHELIN X GUARD. Cette gamme bénéficie du meilleur de la technologie MICHELIN pour délivrer un produit de haute qualité, conçu spécifiquement pour répondre à leurs besoins. En Inde, le pneu radial MICHELIN X GUARD a été lancé début octobre 2016 pour adresser le cœur du marché du transport régional en Inde, avec une offre accessible financièrement et délivrant robustesse et kilométrage tout au long de la vie du pneu.

LES MATÉRIAUX, AU CŒUR DE LA PERFORMANCE ET DE L'INNOVATION

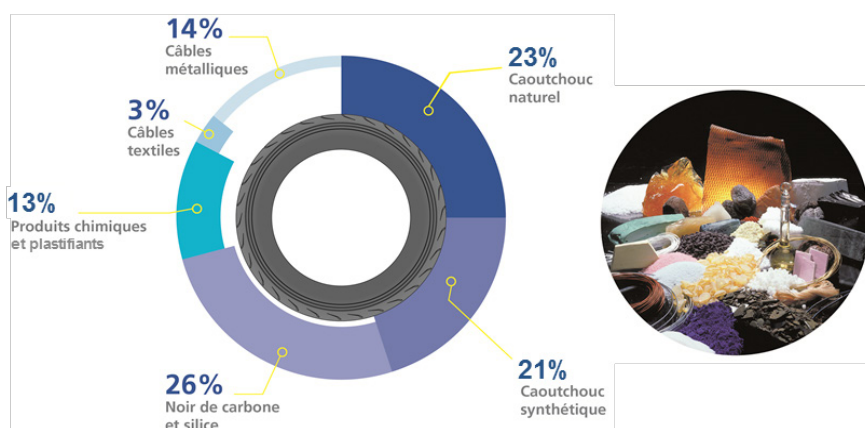
Un pneu performant, sûr et durable, compte pas moins de 200 matériaux différents modelés par une technologie de pointe. La qualité finale du pneu est déterminée par celle de chacun de ses composants et de leur assemblage. Elle est garantie par le travail quotidien de nos équipes Matériaux (Recherche, Développement et Industrie).

En sélectionnant les meilleurs matériaux, en imaginant de nouvelles voies de conception et en développant des technologies inédites, ces équipes contribuent à rendre les pneus du Groupe Michelin uniques, fiables et toujours à la pointe de l'innovation.

- Plus de 200 composants différents sont nécessaires à la fabrication de chaque type de pneu
- Jusqu'à 75% du coût d'un pneu vient des matériaux qui le composent
- 17 000 employés Michelin développent, industrialisent et produisent les matériaux et les produits semi-finis nécessaires à la fabrication des pneus

Répartition des matières premières utilisées par Michelin

3,3 millions de tonnes utilisées



Les différents domaines matériaux et composants

Pour fabriquer ses pneumatiques, le Groupe fait appel à 8 domaines Matériaux et 2 entités pour les composants.

Le caoutchouc naturel

Issu de l'hévéa, le latex apporte les 850 000 tonnes de caoutchouc nécessaires à l'activité annuelle du Groupe et génère un emploi stable pour 600 000 personnes au total, soit plus de 5 fois l'effectif de Michelin !

Le saviez-vous ?

Pour couvrir les besoins de toutes les industries en caoutchouc naturel, l'hévéaculture fait vivre près de 30 millions de personnes (emplois directs et indirects) de par le monde. Elle procure un revenu régulier et pérenne aux populations locales.

Le saviez-vous ?

La longueur approximative des tuyaux d'une usine d'élastomères synthétiques est de 2 000 km, soit la distance entre Paris et Athènes.

Les élastomères synthétiques

Michelin, Bridgestone, Goodyear sont les seuls manufacturiers à être à la fois concepteur, producteur et utilisateur d'élastomères synthétiques. Le Groupe fait progresser, dans l'univers hautement technique de la chimie et du génie chimique, la mise au point de nouveaux élastomères synthétiques.





Les charges : noir de carbone et silice

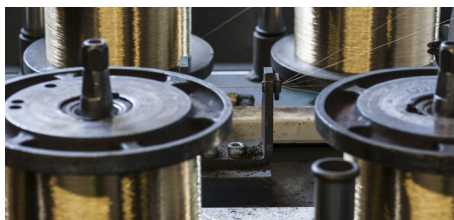
L'introduction en 1910 du noir de carbone a permis de renforcer la longévité (x5). Avec le pneu vert, l'ajout de la silice depuis les années 90 a permis un décalage significatif du compromis « résistance au roulement / adhérence sur sol mouillé / usure ». Au fil des ans, Michelin a acquis une solide expertise dans la maîtrise industrielle de ce produit.

Le saviez-vous ?

C'est le noir de carbone qui donne sa couleur au pneu. Avant son introduction en 1910, les pneus étaient beiges.

Les câbles et tissus métalliques

Premier à maîtriser le tréfilage des fils fins et l'adhésion entre métal et caoutchouc, Michelin a introduit l'acier dans l'armature du pneu dès 1934. Il lui apporte ainsi résistance, rigidité et longévité. Michelin utilise chaque année 500 000 tonnes de métal dans ses pneumatiques (soit l'équivalent de 50 Tour Eiffel !) réparties entre 360 kT de câbles et 140 kT de tringles.



Le saviez-vous ?

Michelin tréfille chaque année 1 milliard 200 millions de km de fil unitaire (diamètre 0,12 mm à 0,35 mm), ce qui représente 8 fois la distance terre-soleil.

Les produits chimiques

Oxydes de zinc, sulfures, catalyseurs... en tout, plus de 450 produits sont utilisés par Michelin dans des quantités allant de 50 kg à 50 000 tonnes par an ! Ils sont clés dans le processus de fabrication et l'obtention de la performance du produit final.

Le saviez-vous ?

Le soufre est un agent de vulcanisation qui transforme le caoutchouc d'un état plastique à un état élastique.

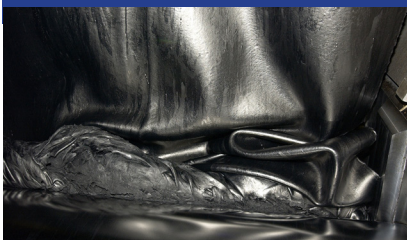


Les semi-finis

65 ateliers à travers le monde produisent les mélanges de gomme et les tissus textiles & métalliques, issus de formules très précises, élaborées par les équipes des centres de technologie et de la Ligne Produit Matériaux.

Le saviez-vous ?

Environ 1 500 types de mélanges et 500 types de tissus sont fabriqués pour produire l'ensemble des pneumatiques du Groupe.



Les câbles et tissus textiles

Le textile est utilisé comme renfort depuis les origines du pneu. Le polyester, le nylon, la rayonne, l'aramide sont aujourd'hui utilisés pour apporter résistance, endurance et confort. Michelin promeut ainsi des technologies différenciantes : Ultraflex (AG), Radial NZG (AV), Dynamic Response (TC) ...

Le saviez-vous ?

Michelin fabrique 145 000 km de renforts textiles écus par jour soit 3,5 fois la circonférence de la terre.

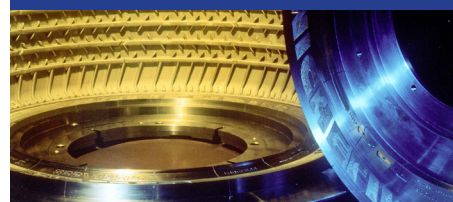
Les matériaux auxiliaires

Ce sont les produits nécessaires à la production (anti-colants, dissolutions...).

Les moules. Chaque moule de cuisson peut demander entre 160 et 420 heures de conception et représenter jusqu'à 2400 pièces fabriquées qui doivent être assemblées et ajustées à 5 centièmes de millimètres. CPV maîtrise également l'impression 3D Métal pour concevoir et fabriquer des pièces irréalisables avec nos moyens traditionnels.

Le saviez-vous ?

Le plus gros moule de cuisson pèse environ 80 tonnes !



Les articles d'assemblage et les membranes de cuisson

Chaque année, 320 personnes réparties sur 9 sites réalisent et fournissent de manière quasi exclusive les 600 000 membranes de cuisson (1000 références) et les 60 000 articles d'assemblage (3000 références) nécessaires à la confection / finition du pneumatique.

LES DÉFIS DES ÉQUIPES MATÉRIAUX

SERVIR LE CLIENT

Servir le client demeure la priorité à chaque instant. Nous devons garantir des matériaux respectueux des promesses de performance et ceci dans la durée, quelles que soient les conditions d'usages. C'est pourquoi nous devons satisfaire toutes nos usines de fabrication de pneus en assurant un taux de service de 100% des besoins en matériaux et en livrant des produits qui contribuent aux exigences de qualité et de performances industrielles.

ACCÉLÉRER LES INNOVATIONS

Nous devons aussi favoriser l'accélération des innovations. Prendre de vitesse nos concurrents, c'est bien notre deuxième défi ! Et les matériaux sont souvent au cœur de l'innovation, quelle que soit la Ligne Produit concernée.

MICHELIN CrossClimate, le 1er pneu été doté de la certification hiver, a été développé en seulement 36 mois soit été 1,5 fois plus rapide que pour un autre pneu automobile. Il bénéficie, d'un mélange de gommages inédit qui permet au pneu de s'adapter à toutes les conditions de route. Mais également de la combinaison d'une sculpture unique en V avec de nouvelles lamelles 3D autobloquantes favorisant à la fois la performance sur la neige, la précision de conduite sur sol sec, et la longévité du pneu.

Nous avons su adapter le radial aux avions de ligne grâce à un composite unique en nylon et aramide, ce qui nous permet aujourd'hui d'équiper Airbus et Boeing avec la technologie radiale **Near Zero Growth**.

La gamme MICHELIN X-LINE® Energy™ est le 1er ensemble de pneus poids lourds du marché qui bénéficie de l'étiquetage AAA en efficacité énergétique. Cela est rendu possible grâce à des innovations majeures.

Le nouveau mélange de gomme pour la bande de roulement **CARBION** permet de réduire la résistance au roulement et d'améliorer la longévité. L'utilisation de la ceinture pour le sommet du pneu, **INFINICOIL**, faisant appel à des câbles plus petits et plus solides, améliore l'endurance, réduit la masse en mouvement et donc la résistance au roulement.

La 1ère bande de roulement majoritairement à base de silice, **SILICION**, permet à la fois d'améliorer la longévité des pneus et de réduire leur résistance au roulement. Enfin, la sculpture inédite, évolutive, **REGENION**, limite la déformation de la bande de roulement et permet une meilleure adhérence et la réduction de la résistance au roulement.

Nous devons également envisager de nouvelles façons d'exploiter notre maîtrise des matériaux et notre savoir-faire. C'est l'objectif de la **joint-venture avec la société Fives**, qui permet de valoriser notre expertise en fabrication additive.

Sous la **marque AddUp**, Fives Michelin Additive Solutions propose une solution industrielle globale, autour de trois grands domaines d'activité : la machine, la réalisation de pièces, et une offre de services pour accompagner les industriels dans la recherche de la meilleure solution technologique.

PERFORMANCE RESPONSABLE

Dans le cadre des ambitions Performance et Responsabilité Michelin, nous déployons ce que nous appelons la stratégie 4R : Réduire, Réutiliser, Recycler, Renouveler. Cela passe notamment par la mise en place de partenariats externes par exemple dans le domaine du développement des biomatériaux. Nous restons également extrêmement vigilants et exigeants avec nos fournisseurs afin qu'ils respectent les principes des achats Michelin. Pour renforcer notre engagement dans la filière du caoutchouc naturel, nous avons récemment signé un partenariat avec le WWF pour notre future plantation indonésienne d'hévéas.

Agir pour une hévéaculture responsable et durable

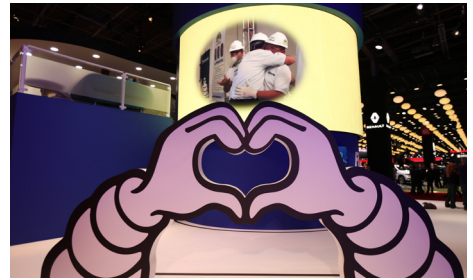
Depuis toujours et en tant que premier client de la filière caoutchouc naturel, Michelin est particulièrement attaché à sa gestion responsable et durable, notamment à travers différentes actions menées au sein de l'International Rubber Study Group, organisation regroupant pays producteurs et consommateurs de caoutchouc.

En 2016, nous sommes allés plus loin et avons publié notre politique de caoutchouc naturel responsable, qui formalise les engagements publics pris en faveur de la filière hévéicole, pour la préservation de la planète.

ON EN PARLE

MICHELIN AU MONDIAL DE L'AUTOMOBILE 2016

Edition après édition, le Mondial reste le salon automobile le plus fréquenté du monde. Du 1er au 16 octobre 2016, vous avez pu découvrir du côté de la porte de Versailles les dernières innovations de l'industrie automobile, et bien entendu celles en matière de pneu sur notre stand Michelin.



Un engagement : l'excellence du premier au dernier kilomètre

Le nouveau pneu MICHELIN CrossClimate+ présenté cette année a démontré en test des performances constantes tout au long de sa vie. Il vous permettra d'affronter de nombreux hivers et de profiter de nombreux étés en toute sérénité.

Il nous permet aussi de réfuter l'habituel conseil de remplacer vos pneus bien avant d'atteindre le témoin d'usure, qui correspond à une hauteur de sculpture de gomme de 1,6 mm. Nos pneus sont conçus pour vous offrir le même niveau de performance et de sécurité du premier au dernier kilomètre. Et cela profite à tous. Individuellement, vous faites des économies en changeant moins souvent de pneus. Collectivement, nous faisons un geste pour la planète en mobilisant moins de matières premières et en consommant moins d'énergie pour fabriquer des pneus. Cerise sur le gâteau, l'usure d'un pneu diminue sa résistance au roulement : rouler plus longtemps avec nos pneus, c'est donc émettre moins de CO2 !

Michelin total performance pour vivre la passion jusqu'au bout

Notre autre grand engagement est de vous offrir une performance totale, sans compromis. De créer des pneus qui ne demandent pas de choisir entre la sécurité, le chronomètre et le plaisir de conduire. Notre dernier né, le pneu MICHELIN PILOT SPORT4 S, est l'incarnation même de cette philosophie.

Conçu pour les passionnés de berlines performantes et de voitures sportives, il ne se contente pas d'une note globale supérieure à ses concurrents : il les devance sur tous les plans ! Freinage plus court sur sol sec et sur sol mouillé, meilleur chrono sur un tour de piste et, de loin, une plus grande longévité, le pneu MICHELIN PILOT SPORT4 S remporte toutes les épreuves. Alors même qu'aucun de ses concurrents n'obtient plus d'une seconde place dans ces quatre domaines. Son secret ? La « bi-compound technology », qui lui permet d'allier deux mélanges de gomme inédits pour s'affranchir de la traditionnelle contradiction entre adhérence, vitesse et freinage. Et grâce à son aspect velours, il ne fait pas non plus de compromis sur l'esthétique !



AU PLUS PRÈS DE NOS ACTIONNAIRES

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS, ACTIONNAIRES SALARIÉS : AVANÇONS ENSEMBLE !

Le Groupe Michelin a souhaité associer durablement ses salariés à ses résultats. C'est pourquoi, à compter de 2016, il a décidé de faire du plan d'actionnariat salarié Michelin, un rendez-vous régulier, en leur donnant l'opportunité d'investir dans leur Groupe.

Pourquoi lancer une augmentation de capital réservée aux salariés ?

L'actionnariat salarié a de nombreuses facettes :

- Son développement est un des moteurs de notre démarche d'engagement réciproque entre les salariés et l'Entreprise, il accroît leur motivation et il participe à changer leur regard sur le groupe Michelin.
- Il offre aux salariés un moyen simple et attractif de se constituer une épargne, c'est donc un des avantages sociaux proposé par Michelin, dans le cadre de sa politique de rémunération.
- Il contribue tout comme l'actionnariat individuel au financement de l'Entreprise, et il est, compte tenu des périodes de blocage des titres, un actionnariat de moyen terme.

Quelle est la dimension de cette augmentation de capital réservée aux salariés ?

Toute augmentation de capital se traduit par une dilution des actionnaires déjà existants.

Compte tenu des limites fixées par l'Assemblée Générale des Actionnaires Michelin, le taux de dilution maximum engendré par une augmentation de capital réservée aux salariés est plafonné à 2%.

Actionnaires individuels et actionnaires salariés ont-ils les mêmes intérêts ?

Actionnaires individuels et actionnaires salariés partagent les mêmes attentes. L'investissement en actions leur permet de réaliser des placements à moyen ou long terme, de percevoir des revenus complémentaires et, éventuellement, de se constituer un capital.

Les formations qui accompagnent généralement ces plans dans les entreprises françaises ont permis aux salariés de mieux comprendre les mécanismes de la bourse et les encouragent à investir davantage en actions.

Ainsi, alors que l'investissement direct en actions par les personnes physiques se réduit fortement en France, les investisseurs particuliers retrouvent le chemin de la bourse.

LES ACTIONNAIRES À L'USINE GOLBEY

Le jeudi 22 septembre dernier, l'Equipe des Relations Actionnaires Individuels de Michelin et celle de la Direction du site ont convié une trentaine d'actionnaires, habitant dans un rayon proche de l'usine, à découvrir le site Michelin de Golbey.

Il s'agissait d'une invitation à pénétrer dans les coulisses, au cœur des ateliers. Cette usine est spécialisée dans la fabrication de câbles métalliques haute performance, véritable squelette du pneumatique !

Cette visite a été l'occasion de partager un moment privilégié et a permis aux visiteurs et à leurs hôtes d'échanger autour des expériences, des savoirs et de la culture du travail.

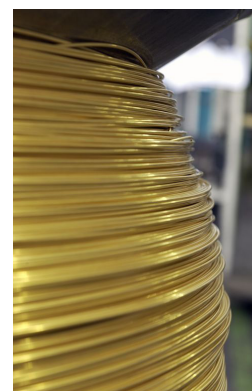
AGENDA

Nos rendez-vous financiers

14 février 2017 : Résultats annuels 2016
20 avril 2017 : Information trimestrielle au 31 mars 2017
19 mai 2017 : Assemblée générale des Actionnaires à Clermont-Ferrand
25 juillet 2017 : Résultats 1er semestre 2017

Nos rencontres actionnaires individuels

18 et 19 novembre 2016 : Salon ACTIONARIA à Paris
5 décembre 2016 : Réunion Actionnaires individuels à Strasbourg



UNE ÉQUIPE À VOTRE SERVICE

Service Relations Actionnaires Individuels

Téléphone : + 33 (0) 4 73 98 59 00

Télécopie : + 33 (0) 4 73 98 59 30

0 800 000 222 Service & appel gratuits

Adresse électronique :

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

Siège social :

Compagnie Générale
des Établissements Michelin

12 cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9