

FAITS MARQUANTS

LEADER EUROPÉEN DE LA
RÉSERVATION EN LIGNE

PAGE 3

NEWS

DANS LA ROUE
DES MEILLEURS

PAGE 7

AU PLUS PRÈS DE VOUS

LE TOTAL SHAREHOLDER
RETURN

PAGE 8

DOSSIER

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
DES ACTIONNAIRES

PAGES 4/5

ÉDITO



JEAN-DOMINIQUE SENARD
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN

« MICHELIN DEMAIN »

MADAME, MONSIEUR, CHER(E) ACTIONNAIRE,

Vous avez au cours de la dernière Assemblée Générale, renouvelé votre confiance en Michelin en approuvant largement toutes les résolutions présentées. Je vous en remercie vivement car votre soutien est pour l'équipe dirigeante de Michelin et moi-même un encouragement très fort.

Au cours de cette Assemblée, j'ai partagé avec les actionnaires présents, comme je l'ai fait récemment avec plus de 2500 responsables internationaux du Groupe, **ce que sera Michelin demain.**

J'en ai la conviction, le futur de Michelin est prometteur. Pour autant le Groupe devra se transformer pour récolter les fruits de sa stratégie : elle vise à enrichir durablement la mobilité de nos clients et elle va se déployer dans quatre domaines :

D'abord la mise à disposition des pneumatiques les plus adaptés pour nos clients. D'ici 2020 nous voulons augmenter de 20% le chiffre d'affaires de notre activité pneus. C'est notre capacité d'innovation et notre connaissance des usages qui nous permettront de continuer à mettre sur le marché des produits qui répondent plus finement encore aux attentes de nos clients.

Le deuxième domaine concerne les services et les solutions développés autour du pneu. D'ici 2020 nous voulons multiplier par deux le chiffre d'affaires de notre activité services et solutions. Vous le savez, le service fait partie de notre ADN depuis toujours et nous entendons tirer profit de la révolution numérique qui nous offre de nouvelles opportunités.

Le troisième domaine regroupe les activités qui font vivre à nos clients des moments uniques de mobilité. D'ici 2020 nous voulons multiplier par trois le chiffre d'affaires de ces activités.

Ces expériences de mobilité se fondent sur un capital exceptionnel, les cartes et guides : nous allons développer ce domaine en utilisant au mieux l'outil digital avec l'objectif d'en améliorer la rentabilité.

Enfin, le quatrième domaine s'appuie sur notre savoir-faire matériaux de haute technologie. Nous saurons être proactifs dans ce domaine et affirmer notre leadership technologique. Nous avons réalisé des développements essentiels dans le domaine des caoutchoucs synthétiques et naturels, des moules, des câbles, des tissus et nous disposons de la capacité à maîtriser des procédés industriels hautement technologiques.

Vous l'avez compris, et ma conviction est forte : c'est en se transformant en profondeur au XXI^{ème} siècle que Michelin sera le plus fidèle à son esprit d'origine, comme à ses valeurs.

Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire, je vous remercie de votre confiance et votre fidélité.

NUMÉRO 13
JUIN 2016

HORIZONS

La lettre des actionnaires de Michelin



MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer

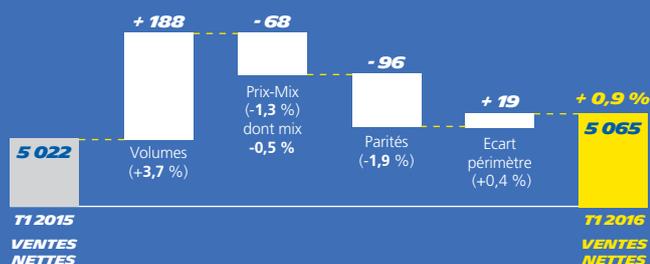


INFORMATION FINANCIÈRE AU 31 MARS 2016

MARC HENRY,
DIRECTEUR FINANCIER DU GROUPE

Au 1^{er} trimestre 2016 Michelin annonce des ventes nettes de 5,1 milliards d'€, avec une croissance des volumes supérieure aux marchés. Les perspectives pour l'année 2016 sont confirmées.

VENTES NETTES SOUTENUES PAR LA HAUSSE DES VOLUMES. Variation annuelle (en millions d'€ et en %)



TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE



	T1 2016
Ventes nettes (en millions €)	2 897
Croissance des volumes	+ 4 %
Croissance des marchés	+ 3 %

Les volumes s'établissent en hausse de 4 % à fin mars ; ils reflètent une croissance de 4 % pour la marque MICHELIN, dont une hausse de 11 % pour les pneus de 17 pouces et plus, dans un segment lui-même en progression de 10%. Le Groupe améliore ses positions sur les marchés de Première monte, dans les segments d'entrée de gamme et, dans un contexte pourtant très concurrentiel, dans toutes les régions émergentes. L'effet de prix reflète la politique de prix mise en œuvre en 2015 sur le segment Remplacement et l'impact des clauses d'indexation sur les matières premières.

L'effet mix demeure favorable, la croissance de 11 % à la marque MICHELIN sur le segment 17 pouces et plus ayant permis de compenser les effets moins favorables de la hausse des volumes en entrée de gamme, en première monte et dans les pays émergents.

IMPACT PARITÉS DE CHANGE

L'impact défavorable des parités de change (moins 1,9 % ou moins 96 millions d'euros) est lié aux variations de l'Euro face aux principales devises opérationnelles du Groupe : l'effet favorable lié au dollar américain ne limite que partiellement les impacts défavorables du real brésilien, du peso argentin et dans une moindre mesure du peso mexicain, du rouble russe, de la livre turque, du rand sud-africain et du yuan chinois.

PERSPECTIVES 2016 CONFIRMÉES

Sur l'ensemble de l'année, dans des marchés de pneumatiques toujours contrastés, la demande Tourisme camionnette et Poids lourd devrait demeurer bien orientée dans les marchés matures et poursuivre les tendances observées en 2015 dans les nouveaux marchés. Cette tendance restera favorable pour le groupe Michelin.

Le marché des pneus de Spécialités devrait rester influencé par le déstockage des compagnies minières.

Dans cet environnement, pour 2016, Michelin vise une croissance des volumes, supérieure à l'évolution mondiale des marchés et confirme ses objectifs d'un résultat opérationnel en croissance avant éléments non récurrents hors effet de change et de génération d'un cash flow libre structurel supérieur à 800 millions d'€.

POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE



	T1 2016
Ventes nettes (en millions €)	1 430
Croissance des volumes	+ 3 %
Croissance des marchés	- 2 %

Les volumes affichent une nouvelle progression, de 3 %, dans des marchés mondiaux en retrait, grâce à la Première monte, aux nouvelles offres Intermédiaire, à la bonne tenue de la marque MICHELIN dans le segment Premium et au mix géographique favorable.

Les ajustements de prix correspondent essentiellement à la mise en œuvre des clauses d'indexation sur les cours de matières premières, partiellement compensées par les hausses de prix décidées face à la chute des monnaies au Brésil et en Russie.

ACTIVITÉS DE SPECIALITÉS



	T1 2016
Ventes nettes (en millions €)	738
Croissance des volumes	+ 0 %
Croissance des marchés	- 2 % / - 5 %*

*Estimation des marchés annuels.

Génie civil : les ventes nettes baissent, pénalisées par l'effet défavorable des clauses matières premières et la diminution des volumes vendus.

Agricole : les ventes nettes sont stables, la hausse des volumes compensant l'impact négatif des baisses des prix liées aux clauses matières principalement et des parités.

Deux-roues : les ventes nettes sont inchangées, avec une progression des volumes vendus que neutralise l'impact défavorable du mix géographique et des parités.

Avion : les ventes nettes sont en hausse grâce à l'augmentation des volumes.

INNOVATION

POUR SES CLIENTS, MICHELIN DÉVELOPPE DES SERVICES ET DES SOLUTIONS AUTOUR DU PNEU

Michelin a introduit une démarche unique dans le monde du pneumatique en équipant plus de 3 000 véhicules en Europe de capteurs électroniques ultra sophistiqués qui collectent en temps réel des informations sur les usages, les conditions de température, la façon de conduire des automobilistes. Ce dispositif technologique d'analyse en temps réel de la conduite et des usages a permis de rassembler des informations sur plus de 38 millions de km parcourus en quelques mois.

Ainsi, grâce à ces informations très précises, aux partenariats avec les plus grands constructeurs automobiles mondiaux, au retour d'expérience de la compétition automobile, à son Centre de Technologie, Michelin est aujourd'hui capable de proposer des innovations majeures, parfaitement adaptées aux besoins de ses clients.



ENQUETE

MICHELIN TRUSTE LES PREMIÈRES PLACES

Cette année, le Reputation Institute, qui classe les 100 entreprises internationales toutes catégories confondues en fonction de leur réputation, place Michelin à la 15^{ème} place de son classement mondial.

Le Groupe est aussi la première entreprise d'origine française dans le classement mondial et confirme une nouvelle fois la solidité de sa réputation.

Aujourd'hui, selon l'étude France menée par ce même institut avec le partenariat de Burson-Marsteller i&e, nous sommes classés 1^{er} du top 100 France pour la deuxième année consécutive.

Selon ce baromètre, Michelin est l'entreprise qui inspire aux Français le plus de confiance et d'admiration.

ACQUISITION

MICHELIN LEADER EUROPÉEN DE LA RÉSERVATION EN LIGNE

Avec l'acquisition de la société BookaTable, Michelin devient n°1 en Europe dans le domaine de la réservation en ligne de restaurants. Le savoir-faire de nos équipes associé à celui de BookaTable permet de faciliter le parcours des clients, tout en aidant les restaurateurs à développer leur business grâce à de nouveaux services.

La société **BOOKATABLE**, dont le siège est à Londres, est le leader européen sur le marché de la réservation en ligne de restaurants avec plus de 15 000 établissements équipés de ses solutions et plus de 34 millions de couverts réservés en 2015 en Europe. En plus de permettre une présence dans de nombreux pays européens où BookaTable est déjà implanté, cette acquisition renforce et accélère le développement de **MICHELIN RESTAURANTS**.

L'association de Michelin, référence mondiale des guides gastronomiques avec le guide MICHELIN, et de BookaTable permet d'accompagner les restaurateurs dans le développement de leur business en leur proposant de nouvelles solutions, tout en facilitant le parcours consommateur du client.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN S'EST RÉUNIE LE 13 MAI 2016 À CLERMONT-FERRAND.



① **JEAN-DOMINIQUE SENARD**, Président de la Gérance, a ouvert la séance sur les grandes étapes de l'activité du Groupe en 2015. Puis, il a donné la parole successivement à :

② **MARC HENRY**, Directeur Financier et membre du Comité Exécutif du Groupe, Directeur des Lignes Produit de Spécialités, a détaillé les résultats 2015 et présenté les perspectives 2016



③ **CLAIRE DORLAND-CLAUZEL**, Directeur de la Communication des Marques et des Relations Extérieures, membre du Comité exécutif du groupe a développé le thème « le respect de l'environnement au cœur de la stratégie du Groupe »

④ **PETE SELLECK**, Directeur de la Zone Amérique du Nord, a présenté la position de Michelin dans cette Zone



L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE A ADOPTÉ L'ENSEMBLE DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À SON APPROBATION :

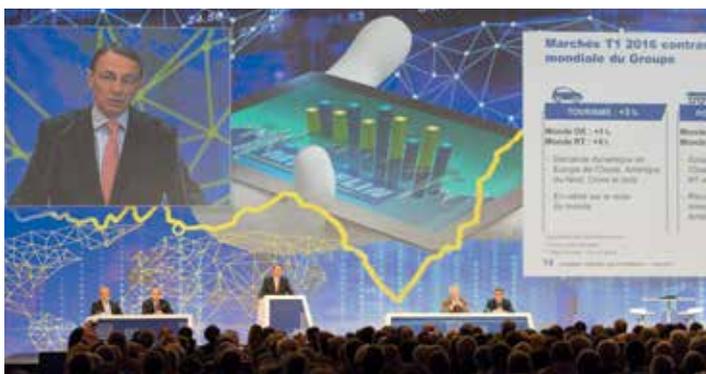
- le versement d'un dividende de 2,85 € par action, payable en numéraire dès le 19 mai 2016,
- le vote favorable sur les éléments de la rémunération 2015 de M. Jean-Dominique Senard,
- le renouvellement des délégations en matière d'autorisations financières,
- l'autorisation d'attribuer des actions de performance aux salariés du Groupe, selon des critères en ligne avec l'intérêt des actionnaires,
- la reconduction de l'autorisation d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum de 140 € et la réduction du capital par annulation des actions rachetées.



L'Assemblée a renouvelé les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu pour une durée de 4 années. Elle a ratifié la cooptation de Mme Monique Leroux en qualité de membre du Conseil de Surveillance, en remplacement de Mme Laurence Parisot.

A l'issue de ces nominations, le Conseil est composé de 9 membres (7 indépendants, 5 hommes et 4 femmes, 6 français et 3 étrangers venant de continents différents).

MONIQUE LEROUX, de nationalité canadienne, est depuis 2008 Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des caisses Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada.



CLAIRE DORLAND-CLAUZEL est intervenue sur le thème : « le respect de l'environnement au cœur de la stratégie du Groupe ». Voici ce que nous pouvons en retenir :

" Pourquoi Michelin est-il partenaire de la COP21 ? D'abord, il s'agit d'une conférence internationale qui réunit l'ensemble des Etats et Michelin est un groupe mondial. Nous sommes présents dans plus de 170 pays et donc il est naturel et normal que nous soyons partie prenante avec d'autres entreprises, avec des associations, avec des ONG, de ces conférences. Il faut savoir qu'à la COP21, pour la première fois, non seulement les Etats mais aussi la société civile et les entreprises se sont réunies et il était important qu'en tant que leader du secteur pneumatique, Michelin soit présent. "

" L'essor de la mobilité est un facteur de développement humain et économique. Michelin continue à le croire mais veut en diminuer les inconvénients, avec une stratégie de croissance durable qui intègre des objectifs de protection de l'environnement. Michelin est partie prenante de la conférence COP21 en tant que Groupe mondial engagé depuis 1992 en faveur de la mobilité verte. "

" D'ici à 2030 et en comparaison avec 2010, notre ambition est de réduire la part de consommation de nos pneus de 20 % grâce à la puissance d'innovation du Groupe. "

" Michelin veut contribuer à la conception de la mobilité demain, à l'image du challenge Michelin Bibendum et en particulier à la mobilité en ville. "

" Le Groupe soutient la mise en place d'un prix du carbone mondial au sein de la Carbon Pricing Leadership Coalition. "

" Nos investissements dans des plantations de caoutchouc naturel durables visent, dans le cadre d'un accord avec le WWF, à une moindre utilisation des surfaces, la protection de la biodiversité et la préservation de la forêt primaire. "

MARC HENRY a rappelé la rentabilité et la génération de cash flow libre historiques de l'exercice 2015 grâce à une croissance soutenue, supérieure aux marchés pour chaque activité du Groupe.

Les résultats de 2015 ont également été marqués par une accélération du plan de compétitivité au deuxième semestre et par une structure financière toujours robuste après les acquisitions et les rachats d'actions, saluée par les agences de notation.

Il a également confirmé les objectifs du Groupe pour 2016 : une croissance des volumes supérieure à l'évolution mondiale des marchés, un résultat opérationnel en croissance avant éléments non récurrents hors effet de change et génération d'un cash flow libre structurel supérieur à 800 millions d'€.

Il a conclu sa présentation en rappelant la politique actionnariale du groupe Michelin qui se sera traduite en 2015-2016 par le versement de 981 millions de dividendes et un programme de rachat d'actions de 750 millions d'€.



PETE SELLECK, Directeur de la Zone Amérique du Nord, a rappelé la présence de Michelin en Amérique du Nord :

" Michelin Amérique du Nord comprend 20 usines réparties sur le Canada, les États-Unis et le Mexique. Nos premières implantations datent de 1971 au Canada et en 1975 aux États-Unis à Greenville, où se trouve aussi notre siège pour l'Amérique du Nord ainsi que l'un des trois Centres de Technologie du Groupe. Michelin emploie 22 750 personnes à travers la Zone, dont 16 643 aux États-Unis. "

" Notre succès est lié à un engagement sans relâche au service de la qualité, de l'innovation et de la performance technologique. En 2015, nous avons réalisé une percée significative dans le domaine de la sécurité en lançant le pneu MICHELIN Premier A/S doté de la nouvelle technologie révolutionnaire EverGrip. C'est un pneu qui fournit la meilleure sécurité même s'il est usé. Notre marque BFGoodrich a récemment lancé un produit révolutionnaire, le KO2, qui est un pneu très robuste conçu pour une durabilité, une traction et une durée de vie optimales, même dans des conditions extrêmes. "

" Nous avons mis en place « Michelin On Call », un service d'assistance routière 24 heures sur 24, et un programme d'entretien et de surveillance des pneus Michelin des flottes. "

" La marque Michelin jouit d'une forte notoriété : en témoignent les nombreux prix que nous continuons de recevoir au sein de l'industrie et par des groupes de consommateurs. Nous dominons le palmarès J.D. Power, miroir de la satisfaction des consommateurs aux États-Unis. "

" Les collaborateurs de Michelin sont parmi les plus talentueux, dévoués et innovateurs de notre industrie et la diversité culturelle se manifeste de manière différente dans la Zone, entre le Mexique, les États-Unis et le Canada. "

DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

“ Le marché des pneus poids lourd en 1^{ère} monte est en régression, celui du remplacement stagne. Il est concurrencé par des fabrications chinoises à bas prix, notamment dans les marchés européens et nord-américains qui ne connaissent pas de barrières à l'entrée. Michelin, pour faire face à cette évolution, a restructuré son activité. Dans ce contexte, quel est à moyen/long terme l'avenir de l'activité poids lourd pour Michelin ? ”

QUESTION DE MARIE-FRANCE AMIC, MEMBRE DU COMITÉ CONSULTATIF D'ACTIONNAIRES DE MICHELIN



RÉPONSE DE SERGE LAFON, Directeur de la Ligne Produit Poids Lourd et membre du Comité Exécutif du Groupe

"Pour mieux répondre à leurs besoins, nous sommes allés au contact de nos clients. Ils se classent en trois catégories : ceux qui recherchent la réduction des coûts, ceux qui doivent privilégier le délai et ceux qui mettent la priorité sur les personnes ou les biens qu'ils transportent. En parallèle, les comportements d'achat vont du prix jusqu'à la valeur du pneumatique dans leur business. Cela a défini trois grands segments de marché.

Le premier, le segment premium est très pondéré sur les valeurs « à l'heure » et sur les clients qui attribuent de la valeur au pneumatique. C'est le territoire naturel sur lequel œuvre la marque Michelin et il représente aujourd'hui un cinquième du marché mondial.

A l'autre extrême le segment budget, un petit peu moins de la moitié du marché mondial aujourd'hui est le segment pour lequel le niveau de prix est entre environ un quart et la moitié du prix d'un pneumatique Michelin.

Et, au milieu, le segment Intermediae, un tiers du marché aujourd'hui, plus de 40 % dans les cinq prochaines années, est en forte croissance.

Notre réponse stratégique pour servir les besoins de plus de la moitié de nos clients potentiels, c'est d'aller investir et développer des offres complètes à l'échelle du Groupe, dans ces segments Intermediae et budget.

Et puis, on ne va pas oublier la marque Michelin. Notre objectif c'est d'asseoir son leadership avec deux types d'offres : le digital et des offres dont la technologie vont porter la marque, en termes de *total cost of ownership*, bien au-dessus encore de ce qu'elle est aujourd'hui et bien au-dessus de nos concurrents."



“ On a vu un film retraçant vos victoires et votre implication dans la compétition automobile et motocycliste. J'aimerais savoir si vous en avez mesuré les retombées commerciales et si, ensuite, vous pouvez faire le lien avec le développement des pneus premium qui s'adressent en particulier à une clientèle concernée par ce type d'activités ? ”

QUESTION D'UN ACTIONNAIRE INDIVIDUEL

RÉPONSE DE FLORENT MENEGAUX, Directeur Général des Opérations et membre du Comité Exécutif du Groupe :



"Nous utilisons la compétition comme laboratoire en avance de phase du développement de nos technologies. C'est le sens profond de notre engagement en compétition. Cela va nous permettre de développer les technologies que vous verrez dans les pneus de demain. **En endurance** pour des raisons de démonstration de la performance dans le temps et pour des raisons de différences climatiques ; **en WRC** (World Rally Championship) pour développer les technologies de robustesse de nos pneus et d'efficacité de grip dans tous les types de circonstances. N'oublions pas **la Formule électrique**, où nous cherchons un pneu le plus polyvalent possible, qui permette aussi d'économiser de l'énergie et donc de favoriser l'autonomie des véhicules. Enfin, nous sommes revenus **en moto GP** avec, pour objectifs, de favoriser et de comprendre la progressivité du grip et de la performance et, également, de travailler sur le grip extrême sec et mouillé.

Donc, vous le comprenez, la compétition est très intéressante d'un point de vue technique. Bien sûr, on la mesure aussi d'un point de vue économique et en termes d'image. Et on compare l'investissement que nous réalisons par rapport au retour en termes d'image que nous obtenons. Et je peux vous dire que le bilan est très favorable et très positif."



COMPETITION

LA FORMULA-E À PARIS !

Le championnat de Formula-E est passé pour la première fois de sa jeune histoire par Paris, où s'est disputée la 7^{ème} course de l'année le samedi 23 avril. Une première course automobile à Paris depuis 1951 ! Grâce à des voitures à la fois silencieuses et sans émission, la compétition peut regagner le centre-ville des grandes métropoles et permettre à un large public d'assister à des courses palpitantes dans un cadre exceptionnel.

La compétition a toujours constitué un laboratoire de l'innovation automobile. En utilisant des motorisations électriques, la Formula-E se projette plus que toute autre compétition vers le futur. En testant dans des conditions extrêmes les dernières innovations, elle contribue à dessiner la voiture électrique de demain.

VELO

DANS LA ROUE DES MEILLEURS

La nouvelle gamme de pneus vélo MICHELIN POWER (commercialisée depuis le 1er avril) atteint un niveau de performances inégalé qui répond aux attentes des cyclistes les plus exigeants. Meilleur rendement énergétique, gain en adhérence sur sol mouillé, plus grande résistance aux perforations et longévité accrue sont le fruit des toutes dernières avancées technologiques du Groupe.

Caractérisée par une très faible résistance au roulement, un gain en adhérence sur sol mouillé, une meilleure résistance aux perforations et une longévité accrue, cette nouvelle gamme bénéficie de tout le savoir-faire de Michelin en recherche et développement. L'innovation au service de l'utilisateur est en effet le fondement du développement du Groupe depuis sa création, en même temps qu'un puissant vecteur de différenciation.

La gamme MICHELIN POWER répond à trois grands usages couvrant 90 % des besoins de ce marché : Compétition, dédié aux courses en ligne ; Endurance, destiné à un usage cyclo-sportif ; All Season, pour les conditions de roulage difficiles.



COMMUNICATION

LE RAPPORT MICHELIN RÉCOMPENSÉ

La communication financière et institutionnelle de Michelin a été une nouvelle fois récompensée en obtenant un TOPCOM d'argent dans la catégorie Rapport Annuel des entreprises du CAC 40, avec son Rapport d'Activité et de Développement Durable 2014. A noter que cette année, il n'a pas été attribué de TOPCOM d'or et qu'ainsi Michelin partage la première place attribuée avec le groupe Carrefour. Ce prix attribué par un jury de professionnels du secteur de l'Édition, est une preuve supplémentaire de la reconnaissance des actions de communication du Groupe en faveur de ses actionnaires et des milieux financiers.

TOTAL SHAREHOLDER RETURN (1)

Question à Aldo Sicurani, Délégué général de la Fédération des Investisseurs individuels et des Clubs d'investissement (F2iC).



Lors de vos diverses interventions dans les réunions d'actionnaires vous conseillez aux actionnaires de regarder le Total Shareholder Return (TSR) pour apprécier la performance d'une action. Pourquoi ?

La prise en compte des dividendes dans la performance d'un portefeuille est déterminante.

Nous ne mesurons pas la différence que peut faire un supplément de performance de 2 à 5 % par an selon les périodes.

En effet sur les dix dernières années, ce sont un peu plus de 300 milliards d'euros qui ont été reversés aux actionnaires en dividendes par les entreprises de l'indice phare de la Bourse de Paris.

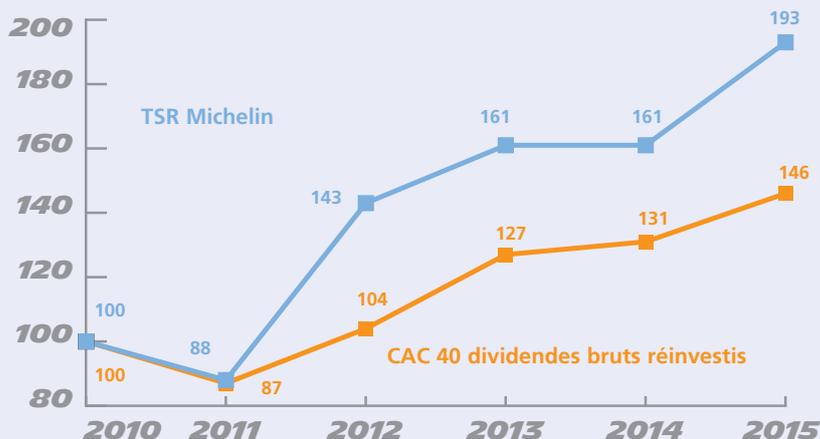
Ce « rendement » n'apparaît nulle part. Et pourtant, il a un impact bien réel. De mai 2010 à avril 2016, le CAC 40 a gagné 26 %. Soit 3,9 % par an en moyenne. Ce n'est pas négligeable mais ça ne reste pas déterminant par rapport à l'assurance-vie.

Mais si l'on réintègre les dividendes nets, le résultat est tout autre : une hausse globale de 46 %, soit 6,35 % de rendement par an.

Depuis le lancement de l'indice CAC 40, l'image est encore plus flatteuse. Démarrant à 1 000 points au 31 décembre 1987, notre indice de référence a été multiplié par 4,4 fois en un peu plus de vingt-huit ans. Ce n'est pas mal. Il n'y a pas beaucoup d'actifs qui peuvent se targuer d'une telle performance. Chaque année, cela fait un rendement moyen de 5,3 %, dans une période de faible hausse des prix. Mais, sur la même période, l'indice CAC 40 NR (pour Net Return), qui réintègre les dividendes déduction faite d'un prélèvement de 30 % à la source, a été multiplié par 8,5 fois. Avec une progression annuelle moyenne de 7,6 %, c'est le champion toute catégorie des placements, immobilier inclus.

(1) Le Total Shareholder Return correspond au taux de rentabilité sur une période donnée d'une action. Il intègre l'évolution du cours de l'action et les dividendes réinvestis.

ÉVOLUTION DU TSR MICHELIN COMPARÉ AU CAC40 DIVIDENDES BRUTS RÉINVESTIS



Pour un investissement de 100 € en actions Michelin au 31 décembre 2010 vous avez un capital de 193 € au 31 décembre 2015.

AGENDA

Nos rendez-vous financiers

► **26 juillet 2016**
Publication des Résultats Financiers 1^{er} semestre 2016 (avant ouverture de la séance de bourse)

► **19 octobre 2016**
Publication de l'information trimestrielle (après clôture de la séance de bourse)

Nos rencontres actionnaires individuels

8 septembre 2016 : Cannes
12 septembre 2016 : Bordeaux
3 octobre 2016 : Annecy
5 décembre 2016 : Strasbourg

UNE ÉQUIPE À VOTRE SERVICE

Service Relations Actionnaires Individuels

Téléphone : + 33 (0) 4 73 98 59 00

Adresse électronique :

actionnaires-individuels@michelin.com

Siège social :

Compagnie Générale des Établissements Michelin

12 cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

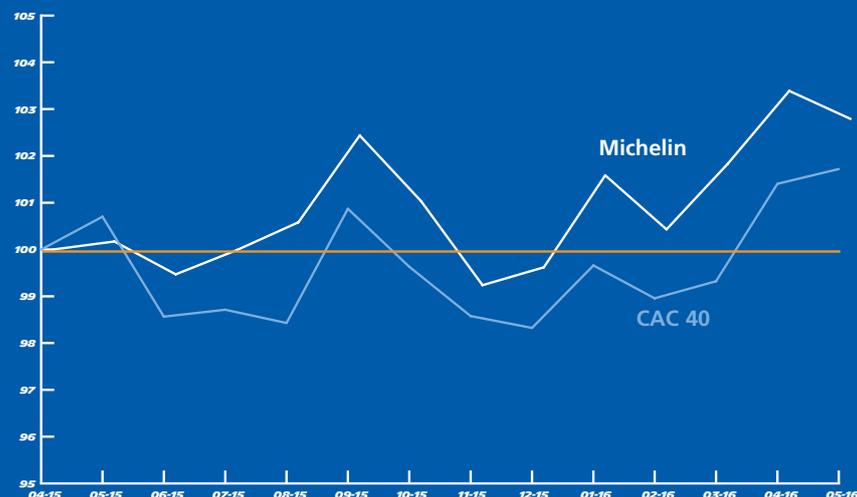
0 800 000 222 Service & appel gratuits



www.michelin.com/actionnaires

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

(base 100 : 31 décembre 2010)



FICHE D'IDENTITÉ DE L'ACTION AU 31/05/2016 :

Code ISIN : FR0000121261

Nombre d'actions : 181 902 182

Cours de clôture : 91,34 €

Variation depuis le 01/01/16 : 3,91 %

Capitalisation boursière : 16,6 Md €

Répartition du capital au 31/05/2016 :

- Personnel **1,8 %**
- Actionnaires Individuels Résidents **9,1 %**
- Actionnaires Individuels Non-Résidents **4,1 %**
- Auto détention **0,7 %**
- Institutionnels Résidents **25,3 %**
- Institutionnels Non-Résidents **59,0 %**