



MICHELIN À LA CONQUÊTE DE DEMAIN

**RAPPORT D'ACTIVITÉ
ET DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE 2015**



MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer

EN 2015, MICHELIN ACCÉLÈRE DANS TOUS LES DOMAINES



02

1 LES CLIENTS
NOUVELLES ATTENTES,
NOUVELLES SOLUTIONS

12

2 LA CROISSANCE
NOTRE STRATÉGIE
MONDIALE DE CROISSANCE
DURABLE ET RENTABLE
ENTRETIEN AVEC
JEAN-DOMINIQUE SENARD

24

3 2015 EN ACTIONS
2015, L'ESPRIT
DE CONQUÊTE
EN ACTIONS

30

4 L'INNOVATION
CONQUÉRIR
PAR L'INNOVATION

42

5 LA PRODUCTION
OPTIMISER
NOS MOYENS,
MINIMISER
NOTRE IMPACT

52

6 LA DISTRIBUTION
DÉVELOPPER PARTOUT
NOS POSITIONS

58

7 LA COMPÉTITIVITÉ
DYNAMISER NOS ATOUTS
PAR L'EFFICACITÉ

66

8 LES ÉQUIPES
CONQUÉRIR L'AVENIR ENSEMBLE

78

**9 LA GOUVERNANCE,
LES RÉSULTATS**
DES STRUCTURES SOLIDES
POUR CONQUÉRIR L'AVENIR



▲ Le Document de Référence 2015, incluant le Rapport Financier Annuel, est disponible sur demande, en français et en anglais, auprès de la Direction des Relations Investisseurs de Michelin.



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, 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**

68

**SITES DE
PRODUCTION
DANS 17 PAYS**

111 700

PERSONNES

4 150

**CENTRES
DE DISTRIBUTION
ET DE SERVICES**

MICHELIN INNOVE DEPUIS 1889 POUR FACILITER LA MOBILITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS. ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR TOUS LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE ET DES SERVICES LIÉS AUX DÉPLACEMENTS, LE GROUPE CONDUIT UNE STRATÉGIE MONDIALE DE CROISSANCE RESPONSABLE, DURABLE ET RENTABLE.



1 / LES CLIENTS NOUVELLES ATTENTES, NOUVELLES SOLUTIONS

Le gyropode électrique séduit les urbains pour se déplacer sans polluer. Les équipes du centre de technologie Michelin aux États-Unis ont conçu la roue et le pneu de la première génération de Segway, un concentré de haute technologie.



UNE MOBILITÉ TOUJOURS PLUS SÛRE

MICHELIN CrossClimate : performant par tous les temps

Sécurité, simplicité : aucun pneu concurrent ne soutient la comparaison. Le nouveau pneu MICHELIN CrossClimate associe les performances des pneus été et hiver : il freine sur de courtes distances sur sol sec ; il obtient la meilleure note sur sol mouillé ; il est certifié pour l'hiver, y compris dans les pays qui obligent à disposer de pneus adaptés. Et comme tous les pneus MICHELIN, il offre un grand confort, dure très longtemps et économise du carburant. C'est l'illustration même de MICHELIN Total Performance : un pneu qui réunit plus de performances grâce à des technologies de pointe pour satisfaire la diversité des attentes et des usages des clients.



1946 : LE PNEU RADIAL RÉVOLUTIONNE LA CONDUITE

Grâce à sa carcasse métallique et à sa bande de roulement stabilisée par des nappes d'acier, le pneu radial MICHELIN X réduit l'échauffement à grande vitesse, améliore le confort et la tenue de route des voitures, diminue les distances de freinage, dure 50 000 à 60 000 km quand les autres pneus ne dépassaient pas 30 000 km, économise 30% de carburant et autant de caoutchouc pour sa fabrication ! Une révolution dans le pneumatique et MICHELIN Total Performance, il y a 70 ans déjà.

UNE MOBILITÉ TOUJOURS PLUS PROPRE

Formula E : formidable laboratoire pour les pneus de demain

Le championnat du monde de monoplaces 100 % électriques de la FIA est un défi technologique sans précédent dans l'histoire automobile. Michelin équipe les 40 voitures de cette compétition *zéro émission*. Organisée au cœur des plus grandes villes du monde – Paris en 2016 –, elle concentre sur une seule journée essais libres, qualification et course avec un seul train de pneus par voiture.

Cela implique un pneu polyvalent, performant et sûr. La solution s'appelle MICHELIN Pilot Sport EV, monté sur des jantes de 18 pouces, une dimension plus efficace énergétiquement et compatible avec les voitures sportives de série. L'objectif : accélérer le transfert des technologies validées en compétition.

1899 : LA JAMAIS CONTENTE, ÉLECTRIQUE ET CHAUSSÉE MICHELIN

La Jamais Contente est la première voiture à atteindre 100 km/h. Elle est électrique et ses pneus sont signés MICHELIN. Propulsée par deux moteurs de 25 kW directement branchés sur les roues motrices arrière, elle bat le record du monde de vitesse le 29 avril 1899 à Achères, près de Paris : 105,88 km/h franchis dans un sifflement aigu sous les yeux des frères Michelin, seuls capables déjà de fournir des pneumatiques aptes à résister à une telle allure.



UNE MOBILITÉ TOUJOURS PLUS CONNECTÉE

Le nouveau ViaMichelin : la mobilité 2.0

Disponible dans 13 pays d'Europe, le nouveau site ViaMichelin permet de personnaliser sa recherche d'itinéraires et de comparer les alternatives. L'affichage est optimisé pour tous les écrans. L'application pour smartphones et tablettes, gratuite et économe en batterie, propose un GPS à guidage vocal simple et précis, une alerte sonore en cas d'excès de vitesse et les alertes en temps réel de la communauté des utilisateurs : 300 000 en France avec 3 000 événements signalés chaque jour et 30 000 zones de danger identifiées. Alertes météo, stations-service et parkings sont signalés ainsi que les points d'intérêt touristique du Guide Vert et les bons plans du Guide Michelin.



1907 : LE BUREAU DES ITINÉRAIRES SUR MESURE

« Pour vos voyages d'affaires, vos promenades, vos vacances, le Bureau d'Itinéraires MICHELIN vous indiquera gratuitement la meilleure route », proposait l'affiche apposée sur l'immeuble construit à cet effet. Douze ans plus tard, 120 employés renseignaient 155 000 demandes par an, indiquant l'itinéraire à emprunter, le kilométrage, les étapes possibles, les hôtels et restaurants recommandés, les curiosités à visiter : des informations assorties de conseils pour rouler en toute sécurité.

UNE MEILLEURE MOBILITÉ POUR TOUS

Michelin Challenge Bibendum : penser l'avenir de la mobilité

Créé pour le centenaire de Bibendum, le Michelin Challenge Bibendum promeut et fait partager les progrès de la mobilité. Sommet mondial de la mobilité durable, c'est le seul événement à réunir sur ce thème constructeurs, équipementiers, énergéticiens, acteurs de la mobilité connectée, chercheurs et pouvoirs publics. Plateforme permanente d'innovation coopérative, le Michelin Challenge Bibendum permet à des communautés d'experts d'échanger sur les défis, les avancées et l'avenir de la mobilité : une mobilité à la portée de tous, sûre, propre et connectée.



1900 : UNE MEILLEURE MOBILITÉ DÉJÀ

Où faire le plein, être dépanné, se restaurer, passer la nuit ? En répondant à ces questions, le premier Guide Michelin, édité en 1900 et offert gracieusement aux chauffeurs, devient vite le meilleur compagnon des automobilistes. Il est rejoint en 1910 par les premières cartes routières Michelin, conçues par André Michelin qui invente aussi leur pliage en accordéon : des cartes secondées à partir de 1930 par des dizaines de milliers de bornes de signalisation Michelin !

2

LA CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE

ENTRETIEN AVEC
JEAN-DOMINIQUE SENARD,
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN

|| NOUS PRÉPARONS L'AVENIR À DIX, QUINZE ANS ET DAVANTAGE POUR DEVENIR UN LEADER MONDIAL DE LA MOBILITÉ DURABLE. ||



Comment s'est comporté le marché des pneumatiques en 2015 ?

Jean-Dominique Senard : Nous avons connu une demande robuste en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord pour les véhicules légers et les poids lourds. Sur les marchés émergents, les situations ont été contrastées avec un fort recul des pneus pour poids lourds en Amérique du Sud et en Asie. Les marchés des pneus miniers et des pneus pour engins agricoles ont accusé une baisse sensible. La demande est restée bien orientée pour les deux roues et les avions.

Dans cet environnement contrasté, quelle a été la performance du Groupe ?

Nous nous étions fixé pour priorité 2015 l'accélération de la croissance. Elle est au rendez-vous avec des volumes en augmentation de plus de 3 %. Toutes nos activités font mieux que leur marché. C'est en particulier le cas des pneus pour voitures et camionnettes : nous progressons trois fois plus vite que le marché mondial avec une croissance en volume proche de 7 %.

Cette croissance s'accompagne d'une rentabilité opérationnelle historique : plus de 12 % avec un résultat opérationnel de 2,58 milliards d'euros⁽¹⁾ en hausse de 18,8 %. Dans un environnement très compétitif en raison de la chute des cours des matières premières et des surcapacités asiatiques, nous avons bien défendu nos marges et bénéficié des résultats de notre plan de compétitivité 2012-2016. En quatre ans, nos gains cumulés atteignent 964 millions d'euros, soit 80 % de notre objectif de 1,2 milliard d'euros. Nos activités courantes, hors acquisitions, ont généré un flux de trésorerie disponible de 965 millions d'euros, après 1,8 milliard d'euros d'investissements⁽²⁾. Cette capacité d'autofinancement élevée nous permet d'investir dans notre développement, notre compétitivité et notre flexibilité en conservant une structure financière solide.

Nous proposerons ainsi à la prochaine Assemblée générale la distribution d'un dividende à 2,85 euros par action en hausse de 14 %. Parallèlement, nous avons lancé en janvier 2016 une nouvelle tranche de notre programme de rachat



(1) Hors éléments non récurrents.

(2) Hors acquisitions d'un montant de 312 millions d'euros en 2015.



// LA FORCE DU GROUPE EST D'ÊTRE PRÉSENT PARTOUT, SUR TOUS LES MARCHÉS DU PNEU ET DANS LE MONDE ENTIER. NOUS POUVONS AINSI CAPTER LA CROISSANCE LÀ OÙ ELLE EST. //

et d'annulation d'actions Michelin qui a déjà réduit de 2,7% le capital de Michelin en 2015. Nous entendons ainsi remercier nos actionnaires de nous avoir donné les moyens de notre stratégie de conquête en souscrivant massivement à l'augmentation de capital de 1,2 milliard d'euros réalisée en 2010.

Comment expliquez-vous ces résultats record dans un contexte de concurrence très forte ?

Nous bénéficions à la fois de la qualité et de l'enrichissement de notre offre, d'une agilité industrielle accrue et d'une empreinte mondiale équilibrée.

La force du Groupe est d'être présent partout, sur tous les marchés du pneu, nous permettant ainsi de capter les opportunités de croissance. En 2015, cette dernière était forte en Europe et aux États-Unis. Nous en avons bénéficié grâce au travail réalisé ces dernières années pour être partout plus compétitif et réactif, capable de servir efficacement nos clients, et de répondre aux fortes variations des marchés.

Enfin et surtout, l'innovation est un formidable accélérateur de croissance. Dans toutes les lignes produits, nous avons réalisé des lancements très bien accueillis et développé pour nos clients des solutions appréciées.

Dans l'automobile, le pneu MICHELIN CrossClimate a connu un large succès. En première monte, la marque MICHELIN est homologuée sur un nombre de modèles record, ce qui nourrira sa croissance future sur le marché du remplacement. Sur le marché poids lourd, nous lançons des services novateurs qui permettent à nos clients de réduire

leur consommation de carburant, et nous nous engageons sur le résultat. Plus de 600 flottes de transporteurs ont déjà souscrit à ces offres.

Dans les spécialités, je citerai les pneus radiaux récemment qualifiés pour les long-courriers Boeing 777 : ils équiperont en exclusivité les appareils de cette nouvelle gamme à compter de juillet 2016.

Ces succès soulignent la supériorité technique des pneus MICHELIN et notre savoir-faire dans les matériaux. Il fait la différence aujourd'hui et le fera plus encore demain.

Vous soulignez les performances de la marque MICHELIN. Qu'en est-il des autres marques du Groupe ?

Nous développons un portefeuille de marques sur tous les segments afin de satisfaire les différentes attentes des utilisateurs et de la distribution. Pour 2015, je retiendrai le succès de la nouvelle gamme de pneus BFGoodrich en Amérique du Nord, et nos avancées sur le segment des pneus d'entrée de gamme. Ce marché représente environ 400 millions de pneus par an dans le monde. Il occupe une place importante dans la distribution, et nous ne pouvons pas le laisser à des concurrents. Désormais, nous savons croître de façon rentable sur ce segment, grâce à un nouveau modèle économique qui a démontré son efficacité et que nous allons déployer largement.

**PLAN DE
COMPÉTITIVITÉ
2012-2016**

80%

de l'objectif atteints à fin 2015, soit 964 millions de gains sur 1,2 milliard



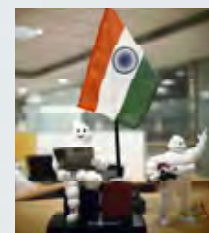
**3 QUESTIONS À
ARUNA JAYANTHI**
MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MICHELIN
CEO DE CAPGEMINI INDIA, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DE CAPGEMINI,
"EN INDE, IL FAUT ÊTRE TRÈS BON EN TOUT ET TRÈS BON MARCHÉ"

À la tête d'une entreprise de 60 000 personnes en Inde, membre du Conseil de Surveillance de Michelin depuis mai 2015, Aruna Jayanthi donne sa vision du marché indien.

DÉTERMINÉE
Après des études de mathématiques et de management, Aruna Jayanthi débute sa carrière dans la filiale informatique du groupe Tata, occupant plusieurs postes en Europe. Elle accompagne depuis 2000 le développement de la société française de services informatiques Capgemini en Inde, passée de 200 à 60 000 personnes. Sa devise : « être déterminé, ne jamais abandonner ».

L'Inde est-elle le grand marché de croissance de demain ?

Je le pense. L'Inde fait déjà preuve d'un beau dynamisme avec plus de 7% de croissance en 2015 et 2016 selon le FMI. Elle offre un immense potentiel en raison de sa population et surtout, de sa jeunesse : la moitié de ses 1,3 milliard d'habitants a moins de 25 ans ! Sait-on que l'Inde est le 3^e marché mondial des smartphones, qu'un internaute sur dix est indien et que leur nombre a crû de 50% en 2015 pour dépasser 400 millions⁽¹⁾.



Que peut apporter Michelin ?

L'Inde a le troisième réseau routier du monde, mais la moitié est sans revêtement. Les autoroutes représentent 2% du réseau et concentrent 40% du trafic. Les pannes et les accidents sont nombreux, les surcoûts très importants alors même que le nombre de véhicules croît rapidement et que l'urbanisation s'accélère. Delhi compte 25 millions d'habitants ; Mumbai dépasse les 20 millions. Michelin peut apporter des pneus robustes et sûrs, adaptés à ces conditions de roulage, une maintenance de qualité, des solutions connectées pour faciliter la mobilité.

Que faudrait-il faire pour réussir ?

Il faut prendre en compte la diversité du sous-continent, aborder de façon positive les contraintes pour apporter des solutions nouvelles et les enrichir des retours d'expérience. En Inde, le prix est très important, la qualité de service aussi. Bref, il faut être très bon en tout et très bon marché. Ce n'est pas un hasard si le concept d'innovation frugale est indien.

(1) Source : Internet and Mobile Association of India 2015.



3^e MARCHÉ AUTOMOBILE MONDIAL EN 2020 ?

Avec 9 millions de véhicules vendus, l'Inde pourrait devenir le troisième marché automobile mondial en 2020. Le marché indien de pneumatiques serait alors aussi important que celui de l'Europe. L'usine de pneus pour poids lourds et bus de Chennai est dédiée au marché indien. Démarrée fin 2013, elle a vocation à produire 1,8 million de pneus par an.



Vous parlez souvent d'agilité, que signifie ce terme pour un groupe international comme Michelin ?

Être agile pour un groupe comme Michelin signifie d'abord s'adapter aux circonstances, depuis la volatilité des marchés jusqu'à la vie dans l'usine.

En Europe, nous avons connu des difficultés du fait de la crise économique et des importations asiatiques, en particulier sur le marché des pneus neufs et rechapés pour poids lourds.

Nous ne devons pas attendre les crises pour agir et nous adapter à la mutation des marchés. Anticiper pour construire des situations industrielles solides est un devoir. Les réorganisations doivent être conduites en amont, sereinement. Nous mettons un point d'honneur à le faire dans des conditions exemplaires sur le plan social, et c'est ce que nous avons fait en Europe avec la réorganisation nécessaire de plusieurs sites ; notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie. Nous investissons par ailleurs pour avoir des usines compétitives et fortes sur les segments choisis.

L'agilité se décline également dans l'organisation du travail afin de permettre au Groupe d'être davantage flexible, et ainsi servir une demande de moins en moins prévisible. Ces ajustements doivent se faire dans le cadre d'un dialogue social ouvert et vertueux que nous voulons instaurer sur l'ensemble de nos sites.

Quelles sont vos priorités pour l'avenir ?

La révolution digitale que nous traversons représente un puissant levier de transformation et de croissance pour le Groupe. Elle modifie notre relation aux clients, nos modes de fonctionnement et de management.

Plutôt que de subir ces changements, nous voulons les anticiper en accélérant nos efforts notamment dans quatre domaines : la qualité du service à nos clients, la simplification de nos modes de fonctionnement, la responsabilisation de nos équipes et la digitalisation qui irrigue l'ensemble des activités du Groupe. Ces 4 initiatives aideront le Groupe à croître de manière durable et pérenne.

La qualité des services que nous rendons à nos clients doit être irréprochable et nous œuvrons sans relâche pour que cela soit le cas tout en développant nos réseaux de distribution intégrés et franchisés. Le Groupe a fortement accru sa présence sur les canaux digitaux à travers des acquisitions et prises de participations majeures dans ce domaine. Elles nous permettent de mieux appréhender le parcours d'achat en ligne de nos clients tout en répondant à leurs besoins avec plus de réactivité.

Nous conduisons parallèlement une politique active dans les services pour mieux satisfaire nos clients.

Le service est dans notre ADN : en 1900 déjà, Michelin lançait des guides pour faciliter les déplacements des utilisateurs de ses pneus. Nous investissons dans les services numériques associés au pneu pour améliorer l'efficacité de la mobilité. Par exemple, avec l'offre MICHELIN Tire Care, nous offrons à nos clients la possibilité d'optimiser l'activité de leur flotte de camions.

Nous comptons enfin profiter des opportunités offertes par la révolution numérique pour développer nos offres de services d'aide à la mobilité. C'est le sens de l'acquisition de Bookatable début 2016, n° 1 européen de la réservation en ligne de tables de restaurants.

Nous transformons nos modes de fonctionnement pour faciliter la vie de nos collaborateurs et celle de nos clients.



// LE SERVICE AU CLIENT, LA SIMPLIFICATION, LA RESPONSABILISATION ET LA DIGITALISATION SONT NOS PRIORITÉS. //



3 QUESTIONS À MIKE WELCH
FONDATEUR ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BLACKCIRCLES.COM

"JOUER LES SYNERGIES ENTRE CANAL DIGITAL ET RÉSEAU PHYSIQUE EST UN MODÈLE D'AVENIR"



blackcircles.com
click & fit® tyres

BLACKCIRCLES.COM
Monteur puis vendeur de pneus à 16 ans, Mike Welch a créé Blackcircles.com en 2001, à 21 ans. Grâce au succès de son modèle « Click & fit », elle poursuit une croissance de l'ordre de 20 % par an. Blackcircles.com sert 500 000 clients à travers un réseau de 1 000 garages indépendants. Son chiffre d'affaires s'élève à plus de 40 millions de livres sterling en 2015. Michelin a acquis 100 % du capital en mai 2015.

À la tête du premier distributeur de pneus par Internet du Royaume-Uni, Mike Welch a choisi d'adosser son entreprise à Michelin pour passer à la vitesse supérieure.

Comment expliquez-vous le succès de Blackcircles.com ?

Le succès de Blackcircles.com tient essentiellement à notre capacité d'écoute. Cela paraît évident et pourtant, rares sont les entreprises qui prennent réellement en compte les besoins de leurs clients. Ce sont en effet nos clients qui nous incitent à privilégier le business model « Click & fit », alors que nos concurrents se limitent généralement à la vente en ligne. Chez Blackcircles, les clients choisissent, commandent et règlent leurs pneus en ligne. Les pneus sont livrés et montés sur leur véhicule dans

un garage partenaire, là où c'est le plus pratique pour eux. Grâce à cette structure légère, nous pouvons nous concentrer sur le plus important : l'expérience client, l'établissement d'un réseau de garagistes hors pair, et le développement d'une gamme de produits compétitive et d'une offre de services sans équivalent.

Comment voyez-vous l'évolution de la distribution de pneus ?

Les trois quarts des consommateurs s'informent et comparent les prix sur Internet et dans 90 % des cas, ils visitent les sites des distributeurs. Moins de 10 % des Britanniques achètent leurs pneus sur Internet, mais cela progresse très vite. Le potentiel est donc énorme pour les acteurs du e-commerce qui sauront satisfaire et fidéliser ces nouveaux clients. Je suis persuadé que notre modèle, qui joue les synergies entre canal digital et réseau physique, est un modèle d'avenir.

Pourquoi avoir choisi d'adosser votre entreprise à Michelin ?

J'ai de grandes ambitions pour Blackcircles.com. Michelin partage notre passion pour le service aux clients, l'innovation, la technologie. Sa puissance va nous permettre d'enrichir notre offre multi-marque et de développer des synergies avec ATS Euromaster.



ATS EUROMASTER
La Grande-Bretagne est le premier pays où Michelin a développé un réseau de centres de services par acquisitions et créations à partir de 1963. ATS Euromaster compte 343 centres et une flotte de véhicules pour le montage à la demande et la maintenance 24 h/24, 365 jours par an des poids lourds, véhicules utilitaires et engins agricoles.



// NOUS VOULONS LIBÉRER LA CRÉATIVITÉ, LA CAPACITÉ D'INITIATIVE ET L'ESPRIT D'ENTREPRISE DE NOS COLLABORATEURS. //

Cette simplification concerne tout le Groupe et elle s'appuie notamment sur un nouvel outil de pilotage de l'entreprise et des systèmes d'information harmonisés. Ce programme majeur devrait s'achever d'ici deux ans.

La simplification est nécessaire pour innover plus vite, accélérer l'introduction de nos solutions sur le marché, réduire nos coûts et accroître notre efficacité.

Nous voulons également libérer la créativité, la capacité d'initiative et l'esprit d'entreprise de nos collaborateurs. L'usine du futur sera une usine connectée à son marché où la responsabilisation des équipes et la délégation seront des facteurs essentiels de performance : nous allons déployer massivement les organisations responsabilisantes dans l'ensemble de l'entreprise.

Vous placez le développement durable au cœur de la stratégie du Groupe. Comment cela se traduit-il concrètement ?

Nous faisons face à un formidable défi puisqu'il faut s'attendre à un doublement de la demande mondiale de transport d'ici 2050. Mais nous devons le relever de manière durable et responsable comme nous le faisons depuis 125 ans. C'est notre raison d'être « *Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer* », qui nous pousse à concevoir et mettre sur le marché des produits et des services qui permettent d'enrichir la mobilité de manière durable.

Un pneu MICHELIN, c'est un équipement technique de premier plan qui assure une sécurité maximale. C'est aussi un produit qui évite des émissions de CO₂. Nous travaillons à faire le meilleur usage des matières premières que nous utilisons en concevant des pneus plus légers, plus robustes et qui durent plus longtemps.

C'est la raison pour laquelle le Groupe s'est associé à la COP21 qui s'est déroulée à Paris en décembre dernier. Nous y avons affirmé notre soutien à l'instauration d'une tarification du carbone à l'échelle mondiale et affiché nos ambitions pour 2030 : réduire de 20 % par rapport à 2010 nos émissions de CO₂ liées à l'usage de nos produits. Cela représente une baisse de 1 % par pneu et par an.

Le Groupe est aussi très engagé dans l'hévéaculture durable, les matériaux biosourcés, le recyclage de pneus usagés.

En classant en 2015 Michelin meilleur de son secteur dans six dimensions du développement durable, l'index DJSI mondial reconnaît notre capacité à concrétiser nos engagements.

Le Groupe est ainsi mieux armé pour assurer sa croissance sur le long terme.

Quelles sont les perspectives du Groupe pour 2016 et au-delà ?

Les tendances de marché observées en 2015 devraient perdurer en 2016. Nous visons dans ce cadre une croissance de nos ventes en volume égale au moins à celle des marchés mondiaux, une nouvelle hausse du résultat opérationnel⁽³⁾ et un cash flow libre structurel de plus de 800 millions d'euros. Pour la période 2016-2020, nous avons précisé nos objectifs de marge opérationnelle⁽⁴⁾ avec des fourchettes de 11 % à 15 % pour le segment Tourisme camionnette, de 9 % à 13 % pour le segment Poids lourd et de 17 % à 24 % pour le segment de Spécialités.

Nous poursuivons notre développement visant à diviser de moitié l'empreinte de nos sites industriels sur l'environnement⁽⁵⁾, en améliorant encore le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe qui se situe déjà à un niveau élevé grâce à l'attention portée aux conditions de travail et au développement professionnel de chacun.

Le futur de la mobilité est résolument prometteur et nos atouts uniques pour en relever les défis. J'ai une totale confiance dans la capacité des équipes du Groupe à concrétiser nos ambitions en faisant vivre notre raison d'être : offrir à chacun une meilleure façon d'avancer et vivre ainsi ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité.

(3) Avant éléments non récurrents et hors effet de change.

(4) Avant éléments non récurrents, à périmètre et cours des matières premières constants, avec une croissance moyenne annuelle de 2,5 % de la demande de pneus pour voitures et camionnettes et de 1,5 % pour les poids lourds.

(5) Par rapport à 2005.



3 QUESTIONS À **CLAIRE DORLAND- CLAUZEL**

DIRECTEUR DES MARQUES ET DES
RELATIONS EXTÉRIEURES
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF

"NOS PNEUS VONT ÉVITER L'ÉMISSION DE 30 MILLIONS DE TONNES DE CO₂"

Pionnier de la mobilité durable, Michelin était partenaire de la COP21, la conférence internationale sur le climat, organisée à Paris du 30 novembre au 11 décembre 2015 sous l'égide des Nations unies.

Pourquoi Michelin s'est-il engagé dans la COP21 ?

Parce que la mobilité est un des fondements du développement humain, nous avons le devoir de la rendre plus propre, plus sûre, plus abordable, en un mot, plus durable. C'est la raison d'être de Michelin qui a conduit à nous associer à la COP21, tout naturellement.

Quelles sont vos ambitions ?

D'abord, continuer à bien faire ce que nous savons faire bien : réduire l'impact des pneumatiques sur la consommation de carburant, tout en améliorant l'ensemble des autres performances. En 2030, notre objectif est d'avoir réduit la part de la consommation due aux pneumatiques de 20 % par rapport à ce qu'elle était en 2010. Cela représente 30 millions de tonnes de CO₂. C'est énorme, cela correspond aux émissions d'une ville comme New York pendant six mois ! Mais nous voulons aussi que nos usines soient plus propres et plus frugales. Nous voulons réduire leurs émissions de gaz

à effet de serre de 50 % en 2050 par rapport à 2010. Pour y parvenir, il va falloir non seulement utiliser de nouveaux équipements plus sobres en énergie, mais également introduire environ 2/3 d'énergies renouvelables dans nos approvisionnements. Nous ne pouvons pas le faire seuls et nous soutenons donc partout les politiques qui favorisent l'investissement dans l'efficacité énergétique, et dans le développement des énergies renouvelables.

Quel a été le rôle de Michelin durant la COP21 ?

Michelin était partenaire officiel de la COP21 et présent, bien sûr, à l'exposition Solutions COP21 au Grand Palais, qui présentait les technologies propres, mais aussi au Bourget pour proposer des solutions pour un transport plus propre. Michelin a joué son rôle de leader du secteur en organisant, à l'initiative de l'ONU et avec SLoCat⁽¹⁾, le Transport Focus de la COP21 au Bourget. Nous avons aussi organisé le Transport Day le 6 décembre à Paris qui a rassemblé plus de 300 décideurs et leaders d'opinion du secteur des transports. Cette action de fédération du transport poursuit celle engagée par le Michelin Challenge Bibendum depuis plus de dix ans et prend tout son sens dans notre raison d'être.



CARBON PRICING LEADERSHIP COALITION

Michelin a rejoint en mai 2015 l'initiative de la Banque Mondiale pour encourager l'instauration de politiques efficaces en matière de tarification du carbone. La CPL rassemble une centaine de dirigeants gouvernementaux et de leaders des affaires et de la société civile. www.carbonpricingleadership.org

(1) Le Michelin Challenge Bibendum (MCB) s'est rapproché en 2014 de SLoCat (Sustainable Low Carbon Transport), qui regroupe des entités de l'ONU, des ONG et d'autres parties prenantes pour promouvoir le transport durable dans la perspective de la COP21. Ce rapprochement s'est fait sous le nom de PPMC (Paris Process Mobility & Climate).

LE PRÉSIDENT ET LE COMITÉ EXÉCUTIF



2



3



4



5



6



1



7



8



9



10



11



12



13

1. JEAN-DOMINIQUE SENARD
Président, Gérant Associé commandité

2. YVES CHAPOT
Direction Groupe de la Distribution

3. THIERRY CHICHE
Direction de la Ligne Produit Tourisme Camionnette

4. FRANÇOIS CORBIN
Direction Groupe du Progrès et des Zones Géographiques

5. CLAIRE DORLAND-CLAUZEL
Direction Groupe des Marques et des Relations Extérieures

6. TERRY GETTYS
Direction Groupe de la Recherche et du Développement

7. JEAN-CHRISTOPHE GUÉRIN
Direction de la Ligne Produit Matériaux

8. JEAN-MICHEL GUILLON
Direction du Personnel

9. MARC HENRY
Direction Groupe Finance et des Lignes Produit de Spécialités

10. SERGE LAFON
Direction de la Ligne Produit Poids Lourd

11. FLORENT MENEGAUX
Direction Générale des Opérations

12. LAURENT NOUAL
Direction Groupe Corporate Development

13. FLORENCE VINCENT
Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques

UNE STRATÉGIE MONDIALE DE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE

MICHELIN A ENGAGÉ EN 2011 UNE NOUVELLE ÉTAPE DE CONQUÊTE AFIN DE TIRER UNE PLUS GRANDE VALEUR DE SES ATOUTS :

> Un marché durablement porteur

La croissance démographique et le développement des nouvelles économies dynamisent la mobilité des personnes et les échanges de marchandises.

> Un acteur mondial

Michelin équipe tout ce qui roule, partout, pour tous les besoins avec des positions

de premier plan sur tous les segments. La diversité géographique et sectorielle de ses activités lisse ses performances et multiplie ses opportunités.

> Une offre sans équivalent

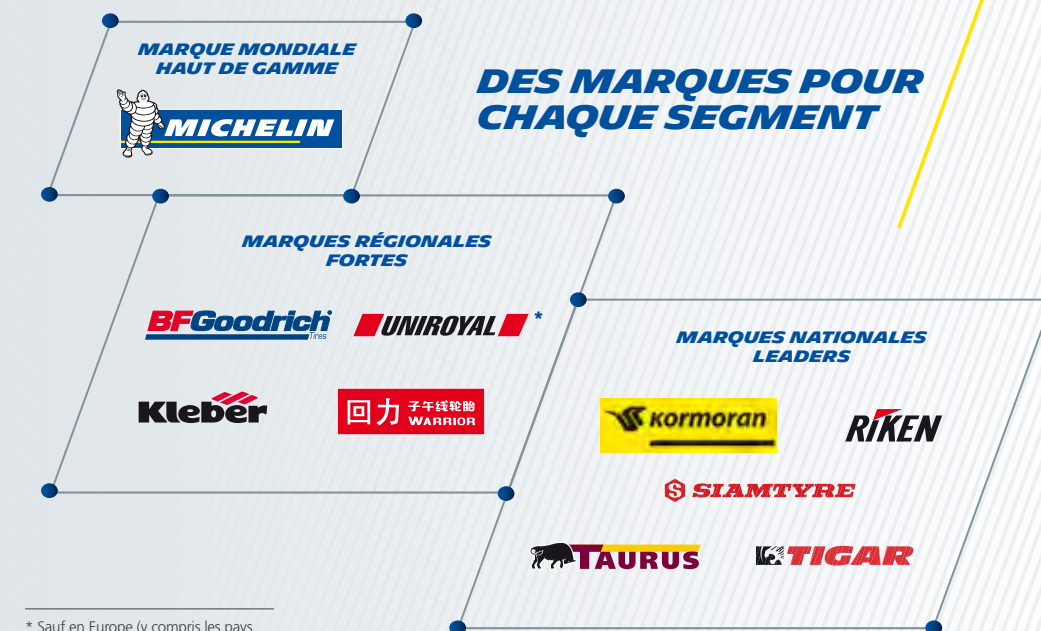
À côté de la marque MICHELIN, le Groupe développe des marques offrant le meilleur rapport qualité/prix sur chaque

segment et une gamme inégalée de services pour une meilleure mobilité.

> Un leadership technologique à l'avant-garde de la mobilité durable

1^{er} producteur mondial de pneus économes en énergie, Michelin place la mobilité durable au cœur de son offre en s'appuyant sur sa capacité d'innovation et sa démarche de développement durable baptisée Performance et Responsabilité Michelin.

> Des équipes engagées
Avancer Ensemble, le socle d'engagements entre le Groupe et ses employés, incite à la réussite commune. Six Ambitions pour 2020 mobilisent les équipes autour d'objectifs partagés au bénéfice de toutes les parties prenantes.



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

SIX AMBITIONS POUR 2020

DÉPLOYÉES DANS L'ENSEMBLE DU GROUPE, 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 RESPONSABILITÉS⁽¹⁾.

1 PERFORMANCE DE NOS PRODUITS

Prendre une nouvelle longueur d'avance

en apportant plus de performances avec moins de matières premières et des économies de carburant.

2 INDUSTRIE RESPONSABLE

Devenir une référence

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

3 RÉSULTATS FINANCIERS

Pérenniser la performance

en recherchant l'excellence partout et dans tous les domaines.

4 BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES

Progresser ensemble

en améliorant la santé et la sécurité au travail, en développant les personnes et la diversité.

5 COMMUNAUTÉS LOCALES

Renforcer les liens

en contribuant à la vitalité des territoires, en encourageant l'implication des employés dans la société.

6 MOBILITÉ DURABLE

Améliorer la qualité de vie de tous

en renforçant nos actions pour la sécurité routière, en favorisant une mobilité économe en énergie et faible en émissions, notamment en ville, et en contribuant au développement de l'économie circulaire avec des solutions de renouvellement et de recyclage.

(1) Nos six ambitions pour 2020 sont assorties d'objectifs chiffrés dont nous mesurons les avancées. Plus d'informations dans le Document de référence 2015 p. 19 et 20.

QUATRE LEVIERS POUR DYNAMISER LA CRÉATION DE VALEUR

MICHELIN VISE À L'HORIZON 2020 UN CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL DE 1 MILLIARD D'EUROS⁽¹⁾ ET UNE RENTABILITÉ NETTE DES CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE) ÉGALE OU SUPÉRIEURE À 15%⁽¹⁾.

1 INNOVATION

Innover pour différencier et fidéliser

- La 1^{re} R&D de l'industrie du pneu, un programme mondial d'incubateurs axés sur la mobilité intelligente et durable.
- Des pneus performants offrant le meilleur rapport performances/prix dans chaque segment.
- Des solutions innovantes associant pneus et services pour créer de la valeur partagée.
- Des conceptions et procédés de production économes en matières premières et en énergie, des matériaux biosourcés et recyclés.

2 CROISSANCE

Saisir toutes les opportunités

- De nouvelles capacités de production pour accompagner l'essor de la mobilité dans les nouveaux marchés et pour satisfaire la demande de pneus de 17" et plus.
- Des usines plus spécialisées, plus puissantes et plus flexibles.
- Des réseaux de distribution intégrés et franchisés, physiques et digitaux en forte expansion.
- Des services numériques avancés qui dynamisent les performances des gestionnaires de flottes et des distributeurs.

3 COMPÉTITIVITÉ

Devenir toujours plus compétitifs

- Un plan de compétitivité de 1,2 Md€ sur 2012-2016.
- Des programmes mondiaux d'efficacité, d'agilité et de numérisation : Efficience et OPE.
- Des standards et des outils de progrès continu mondiaux : Michelin Manufacturing Way.
- Des organisations industrielles efficaces : Management Quotidien de la Performance, Organisations Responsabilisantes, Management Autonome de la Performance et du Progrès.

4 AVANCER ENSEMBLE

Favoriser l'engagement et la contribution

- 77% des employés engagés.
- 64 heures de formation par personne formée, 5 000 tuteurs pour aider chacun à se développer.
- 68% des top managers des zones de croissance originaires de ces pays.
- Un environnement de travail de qualité et des relations de confiance avec le management de proximité.

(1) À périmètre constant.

3

Services connectés, distribution on-line, impression 3D métal, hévéaculture éco-responsable, COP21... Michelin en action sur tous les fronts.

2015 ACTIONS

**JANVIER
FÉVRIER
MARS**



Des pneus moto haute performance

Michelin renouvelle sa gamme de pneus moto Hypersport et Circuit. Les six nouveaux pneus lancés intègrent les dernières technologies pour satisfaire les exigences de tous les pilotes, des professionnels de la compétition aux amateurs de « tracks-days ».



Michelin rejoint le fonds d'investissement européen Ecomobility Ventures dédié à l'innovation dans la mobilité durable aux côtés d'Air Liquide, Orange, la SNCF et Total.

MICHELIN CROSSCLIMATE À LA CONQUÊTE DE L'EUROPE

MICHELIN LANCE EN EUROPE LE PREMIER PNEU ÉTÉ CERTIFIÉ POUR L'HIVER. TRÈS BIEN ACCUEILLI PAR LES CONSOMMATEURS, LES DISTRIBUTEURS ET LES CONSTRUCTEURS, MICHELIN CROSSCLIMATE A DÉPASSÉ LES 2 MILLIONS D'UNITÉS VENDUES EN QUELQUES MOIS ET SURPASSÉ DE PLUS DE 30 % SES PRÉVISIONS DE VENTES POUR L'ANNÉE 2015.

Un monde d'innovations au SIMA, salon du machinisme agricole

Nouveaux pneumatiques, services connectés : Michelin met sa technologie basse pression MICHELIN Ultraflex et ses capacités d'innovation pneumatique et numérique au service d'une agriculture productive et respectueuse des sols.

SIAMTYRE lance un pneu radial accessible pour les transporteurs du Sud-Est asiatique

C'est la promesse des nouveaux pneus pour poids lourds SIAMTYRE Highway Radial. Fabriqués en Thaïlande, ces pneus radiaux à prix abordables apportent aux transporteurs une sécurité, une robustesse et une durée de vie supérieures aux pneus à structure diagonale et des économies de carburant.

BFGoodrich élargit sa gamme

BFGoodrich lance 16 nouvelles dimensions de son pneu All-Terrain T/A® KO2 pour véhicules utilitaires. Issu de technologies éprouvées dans les championnats hors route BFGoodrich, le pneu KO2 offre une résistance, une longévité et une adhérence adaptées aux terrains accidentés et aux conditions routières les plus difficiles.



**AVRIL
MAI
JUIN**

Un programme de rachat d'actions de 750 millions d'euros

Michelin décide de lancer un nouveau programme de rachat d'actions de 750 millions d'euros, échelonné sur 18 à 24 mois. Le prix maximum est fixé à 140 euros. Les actions rachetées seront intégralement annulées.

Une nouvelle gamme de pneus pour avion

À l'occasion du Salon aéronautique du Bourget, Michelin présente sa nouvelle gamme de pneumatiques MICHELIN Air X. Grâce à la technologie radiale Near Zero Growth, ils permettent de réaliser jusqu'à deux fois plus d'atterrissages qu'un pneu non radial.

DEUX PARTENARIATS POUR UN CAOUTCHOUC ÉCO-RESPONSABLE
MICHELIN ET BARITO PACIFIC GROUP CRÉENT UNE CO-ENTREPRISE EN INDONÉSIE POUR PRODUIRE DU CAOUTCHOUC NATUREL ÉCO-RESPONSABLE. MICHELIN S'ENGAGE PAR AILLEURS AVEC SON PARTENAIRE WWF À PROMOUVOIR UNE HÉVÉACULTURE DURABLE ET À LUTTER CONTRE LA DÉFORESTATION.

Michelin se renforce dans la distribution en ligne

Michelin renforce sa stratégie commerciale multicanal et investit dans deux leaders de la vente de pneus sur Internet avec une participation de 40 % dans Allo pneus, n° 1 en France, et l'acquisition de 100 % de Blackcircles, n° 1 en Grande-Bretagne. Le Groupe diversifie ainsi son accès au marché en synergie avec ses distributeurs Euromaster et ATS Euromaster.

Michelin place avec succès un emprunt obligataire en 3 tranches : 300 millions d'euros à 7 ans rémunérés 1,125%, 300 millions d'euros à 12 ans, rémunérés 1,75%, et 209 millions d'euros à 30 ans rémunérés 3,25%.



L'innovation numérique au service de la productivité minière

Le nouveau système de contrôle et de suivi MEMS Evolution3 communique en temps réel la pression et la température des pneus et, s'il faut ralentir ou intervenir, alerte par SMS ou e-mail les opérateurs miniers.



JUILLET AOÛT SEPTEMBRE



Michelin Total Performance en images

Réunir le maximum de performances dans ses nouveaux pneus pour faire face aux aléas de la route et du climat : c'est l'engagement de la marque MICHELIN. Le Groupe l'illustre dans une campagne digitale virale avec plusieurs films d'animation.

Michelin acquiert le distributeur allemand Meyer Lissendorf

Spécialiste de la redistribution de pneus tourisme, Meyer Lissendorf dessert un important réseau de négociants spécialisés et garagistes indépendants. Ce rachat consolide le maillage territorial du Groupe en Allemagne.

Michelin lance MICHELIN StarCross 5, une gamme de pneus motocross haute performance pour pilotes de tous niveaux roulant en toutes conditions.

PARTENARIAT POUR L'IMPRESSION 3D MÉTAL

MICHELIN ET FIVES, LEADER MONDIAL DES MACHINES À HAUTE VALEUR AJOUTÉE, CRÉENT FIVES MICHELIN ADDITIVE SOLUTIONS. LA CO-ENTREPRISE VISE LES SECTEURS DE L'AUTOMOBILE, L'AÉRONAUTIQUE OU ENCORE, DE LA SANTÉ.

Michelin entre au capital de Luli Information Technology, une start-up chinoise de covoiturage sélectionnée par les équipes du Programme Incubateur Michelin.

Michelin et Tesla collaborent pour innover

Michelin aide le constructeur 100 % électrique à perfectionner ses pratiques de documentation et de processus. Tesla permet à Michelin d'introduire plus vite ses innovations sur le marché : le nouveau Modèle X de Tesla commercialisé en 2016, un SUV électrique capable d'accueillir 7 adultes et leurs bagages, sera chaussé en MICHELIN.

MICHELIN Acoustic équipe de série les Mercedes-AMG Classe S en Europe.

Cette nouvelle technologie, proposée dans les pneus MICHELIN Pilot Sport, réduit le bruit de roulement généré par le pneu à l'intérieur de la voiture, offre plus de confort aux passagers et améliore la conduite.



OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE



Le numérique au service des transporteurs

Avec MICHELIN TIRE CARE, les transporteurs nord-américains et européens disposent d'outils numériques et matériels pour optimiser la gestion de leurs pneus au bénéfice de la sécurité, de la productivité et de la baisse des coûts.

Michelin restera le fournisseur exclusif de pneus et services associés du Championnat FIA de Formula E jusqu'à la fin de la saison 2018/2019 : il a remporté le nouvel appel d'offres de la Fédération Internationale de l'Automobile.

MICHELIN SOLUTIONS LANCE EFFITRAILER
LA NOUVELLE OFFRE DE MICHELIN SOLUTIONS AUX TRANSPORTEURS AMÉLIORE LEUR COMPTE D'EXPLOITATION EN OPTIMISANT LA GESTION DE LEURS SEMI-REMORQUES.

À L'INSTAR D'EFFIFUEL ET EFFITRES, MICHELIN SOLUTIONS S'ENGAGE SUR LES GAINS À RÉALISER.

Michelin améliore sa compétitivité en Europe

Le Groupe adapte son organisation industrielle et logistique à l'évolution des marchés. Dans l'activité poids lourd, la production sera arrêtée à Fossano (semi-finis, Italie) et Oranienburg (rechapage, Allemagne) en 2016, à Ballymena (Royaume-Uni) en 2018. Le rechapage sera regroupé à Avallon (France) et Alessandria (Italie) réorientée vers les pneus neufs. Dans l'activité tourisme et camionnette, Roanne (France) et Dundee (Royaume-Uni) montent en gamme ; Cuneo (Italie) est renforcé.

Capter la croissance des scooters

Michelin commercialisera deux nouvelles gammes pour maxi scooters au premier trimestre 2016. Ce marché en très forte croissance a doublé en Europe en moins de huit ans.

COP21 : Michelin guide les participants

En marge de son rôle en tant que partenaire officiel de la COP21, Michelin a également conçu pour les participants un coffret spécial réunissant 3 guides et un dépliant des bonnes adresses à Paris. 60 000 exemplaires édités spécialement ont été offerts sur les lieux dédiés à l'évènement.

4

L'INNOVATION

Pneus, matériaux, procédés, services, ventes, management : depuis l'origine, innover nourrit la croissance de Michelin dans toutes ses dimensions.



**MICHELIN
MISE SUR
L'INNOVATION**

AVEC L'ENTRÉE EN SERVICE DE LA PHASE 1 D'URBALAD, MICHELIN RÉUSSIT LE GRAND PROJET DE MODERNISATION DU CENTRE DE RECHERCHE MONDIAL DE LADOUX, À CLERMONT-FERRAND

L'audace technologique et la soif d'innovation portent la réussite de Michelin qui veut rester l'entreprise la plus innovante dans la mobilité. L'enjeu : accélérer l'innovation, être encore et toujours pionnier en apportant des solutions toujours plus performantes et responsables.

La 1^{re} force d'innovation au monde dans le pneumatique

D'ici 2018, Michelin aura investi 270 millions d'euros pour démultiplier le potentiel d'innovation de son premier centre de recherche, le plus important du monde pour les pneumatiques : le Centre de Technologie de Ladoux, qui a fêté ses 50 ans en 2015.

« Là sont nées nos plus grandes inventions, du pneu radial pour les poids lourds, les engins miniers, les avions, au MICHELIN CrossClimate en passant par la technologie basse pression MICHELIN Ultraflex qui préserve les terres agricoles et nos six générations de pneus économes en énergie », évoque Pierre Robert, directeur du site de Ladoux et du Centre de technologie Europe du Groupe. « C'est ici que les plus grands constructeurs et les plus prestigieux testent leurs prototypes : Porsche, Ferrari, Tesla, BMW, Audi, PSA, Renault, Hyundai, Kia, Toyota... ». 70 % des pneus signés MICHELIN y sont conçus.

Toutes les disciplines réunies

La construction sur 7 hectares du nouveau centre de recherche – 320 mètres de long, 130 mètres de large – est la pierre angulaire de ce grand projet. Ses huit bâtiments, couverts par une immense ombrière, développeront 67 000 m² et accueilleront à terme 1 600 postes de travail. 620 chercheurs et techniciens avaient rejoint en décembre 2015 leur nouvel environnement de travail. →



LADOUX A 50 ANS
À l'occasion des 50 ans du Centre de Technologie de Ladoux, Jean-Dominique Senard et Pierre Robert, directeur du site, font découvrir le nouveau bâtiment à leurs invités et aux équipes Michelin.

LA RDI MICHELIN
À LADOUX CLERMONT-FERRAND

350
MÉTIERS

3 300
PERSONNES

450
HECTARES

21
PISTES D'ESSAI

15 000
PROTOTYPES/AN

75 000
ESSAIS/AN

2MD
DE KM/AN



GRÂCE AUX ÉQUIPES RECHERCHE, DÉVELOPPEMENT ET INDUSTRIALISATION (RDI) – plus de 6 000 personnes sur 7 sites différents dans le monde – le groupe Michelin répond aux besoins des clients avec des produits et services innovants.



PRIX DE L'INNOVATION
Créé en 2015, le Prix de l'Innovation encourage les contributions de l'ensemble du personnel du groupe Michelin à l'effort d'innovation et de créativité.

APPORTER DEUX FOIS PLUS VITE LES INNOVATIONS AUX MARCHÉS

« La force de Michelin tient dans sa capacité à comprendre l'évolution des besoins et les usages des clients et à mobiliser toutes les ressources de sa RDI⁽¹⁾ pour satisfaire leurs attentes. Tous les métiers de la recherche, du développement et de l'industrialisation seront réunis, souligne Terry Gettys, Directeur de la Recherche & Développement du Groupe. Cela facilitera les collaborations, stimulera la fertilisation croisée. Notre ambition est d'apporter deux fois plus vite nos innovations aux marchés. »

Un vrai défi, car le pneu est un produit technique complexe. Seul point de contact avec le sol, il doit porter le véhicule et sa charge, transmettre la direction, l'accélération, le freinage, amortir le bruit et les irrégularités de terrain, remplir ces fonctions le plus longtemps possible en consommant le minimum d'énergie. Seuls des pneus à fort contenu technologique sont capables de réunir ces performances au meilleur niveau et de les faire progresser ensemble, sans compromis.

Stimuler la fertilisation croisée

L'architecture même du nouveau bâtiment est conçue pour dynamiser les échanges, faciliter le travail en mode projet. 80 plateformes, modulables selon les besoins, rassembleront chacune une vingtaine de personnes qui pourront coopérer de façon transverse et pluridisciplinaire. La rue de l'Innovation, un atrium de 320 mètres de long à terme, favorise les échanges informels. Elle franchit la piste d'essai n° 1, reliant deux pôles de compétences essentielles à la performance des produits : la science des matériaux et celle de l'architecture du pneu.

Les collaborations avec les sites de RDI du Groupe – 7 au total en Europe, en Amérique, en Asie – et les équipes externes seront facilitées.

L'enjeu : maximiser la puissance d'innovation, accélérer l'offre de nouvelles solutions.

(1) Recherche, Développement et Industrialisation.

ENTRETIEN CROISÉ

TERRY GETTYS

DIRECTEUR GROUPE DE LA RECHERCHE ET DU DÉVELOPPEMENT. MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF

“INNOVER NOURRIT LA CROISSANCE DE MICHELIN DEPUIS SA CRÉATION.”**Michelin consacre plus de 600 millions d'euros par an à la recherche et au développement. Pourquoi investir autant ?**

Terry Gettys. Innover nourrit la croissance de Michelin depuis sa création. Relever les défis, explorer de nouvelles voies, faire progresser la mobilité par la technologie et les services est une constante de la stratégie du Groupe. Nous employons environ 6 000 personnes dans la recherche et développement sur 7 sites différents dans le monde et nous avons triplé notre portefeuille de brevets en dix ans.

Florent Menegaux. L'innovation mobilise plus largement encore. Elle est dans l'ADN du Groupe et c'est l'affaire de tous car elle est partout : dans nos pneus, nos matériaux et nos procédés de production, dans nos services, nos méthodes de ventes, de management et de formation, dans les partenariats que nous mettons en place avec la distribution et la relation que nous développons avec nos clients.

Pouvez-vous nous donner des exemples ?

T. G. La plupart des technologies clés du Groupe sont issues de l'innovation dans le domaine des matériaux. Nous lui devons notre position de leader des pneus économes en carburant, un marché promis à un bel avenir avec le renforcement des normes de protection de l'environnement. Les matériaux conditionnent de plus en plus la différenciation de nos produits : nous développons ainsi plusieurs partenariats de recherche pour accélérer l'innovation.

F. M. Dans la vente et les services, Michelin est le pionnier de la vente à l'usage : nous mettons à la disposition de nos clients professionnels des pneus que nous entretenons et nous leur proposons de les facturer au véhicule au mois, aux kilomètres parcourus, à la tonne transportée ou au nombre d'atterrissages. Ces services créent davantage de valeur, pour nos clients et pour Michelin, et contribuent à préserver l'environnement : des pneus bien entretenus consomment moins de carburant et durent plus longtemps. Cela économise des matières premières, de l'énergie et évite des émissions de CO₂.



PLUS DE
6000
personnes employées
dans la recherche et
développement
sur 3 continents

FLORENT MENEGAUXDIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF**“L'INNOVATION EST DANS L'ADN DU GROUPE. C'EST L'AFFAIRE DE TOUS.”**

Dans la distribution, nous développons de nouveaux modèles tels que la franchise avec TYREPLUS et la vente de pneus sur Internet. L'image de marque de MICHELIN est renforcée, nous fidélisons nos clients et nous vendons davantage de pneus.

Comment faire de l'innovation l'affaire de tous ?

F. M. Plus de 66 000 collaborateurs peuvent déposer leurs idées d'innovation et de progrès sur une plateforme en ligne dédiée. Nous organisons des challenges pour apporter des solutions sur une thématique donnée. Nous lançons des appels à idées d'activités nouvelles pour faire progresser la mobilité : ils alimentent nos incubateurs en Europe, en Amérique et en Asie. Nous participons enfin à plusieurs fonds qui investissent dans de jeunes sociétés innovantes de l'écomobilité et des services numériques.

T. G. Pour renforcer encore la culture d'innovation dans le Groupe, nous avons également lancé, en 2015, le premier Prix de l'Innovation qui vise, au-delà de la Recherche et du Développement, à encourager et à favoriser les contributions de l'ensemble du personnel à l'effort d'innovation et de créativité. En termes de gouvernance, nous avons mis en place un Comité Groupe de l'Innovation, ouvert à des personnalités extérieures, qui implique toutes les équipes dirigeantes. Il veille à l'ouverture de la recherche sur le monde, décide des innovations à développer en priorité et s'assure de la coopération entre marketing, recherche et industrie pour les apporter rapidement au marché.

Quelle est la place du numérique ?

F. M. Internet et le *big data* sont de formidables outils pour entrer en relation avec chaque utilisateur de nos pneus, mieux les connaître ainsi que leurs usages. Nous pouvons ainsi concevoir des produits et des services toujours mieux adaptés. Nous pouvons ensuite aider nos clients à faire les choix les plus pertinents. Nous pouvons enfin leur apporter des services qui maximisent la valeur de leurs pneus et facilitent leurs déplacements. Cet enrichissement de la relation est un facteur de croissance durable qui favorise la fidélisation.

ACCÉLÉRER, VALORISER ET DIFFUSER L'INNOVATION PAR L'OUVERTURE ET LES PARTENARIATS

MICHELIN ENTRETIENT PLUS DE 300 PARTENARIATS DE RECHERCHE ET D'INNOVATION ET PARTAGE DES AVANCÉES POUR FAVORISER LEUR DIFFUSION. EXEMPLES.



Quatre partenariats pour développer des matériaux biosourcés et renouvelables

- Michelin a conclu un partenariat de recherche avec Axens et IFPEN pour développer du butadiène à partir de végétaux, en remplacement des dérivés du pétrole. Il s'est aussi associé à Tereos pour produire l'alcool nécessaire à ce projet.
- Le Groupe est associé à Amyris pour développer et commercialiser de l'isoprène renouvelable, un partenariat élargi au premier producteur mondial de biopolymères, le brésilien Braskem.
- Michelin développe avec le CEA, SDTech et Protéus deux voies innovantes pour valoriser les pneus usagés.

Michelin valorise son avance en impression 3D...

Michelin et Fives ont créé en 2015 une coentreprise dans la fabrication additive métallique. Ce procédé consiste à fabriquer des pièces complexes strate par strate à partir de poudres métalliques. Michelin l'a mis en application pour produire les moules de ses pneus hautes performances : ses machines sont considérées parmi les meilleures du marché et le Groupe veut valoriser son avance auprès d'autres industries.

Présent dans une trentaine de pays, Fives est un spécialiste de la conception et de la fabrication d'équipements de production. Il apportera ses compétences et son réseau commercial.

La croissance de ce marché mondial, estimé à plus de 600 millions d'euros, dépasse 20 % par an.

... et partage son leadership en RFID

Équiper les pneus de puces RFID⁽¹⁾ améliore leur suivi tout au long de leur cycle de vie. À la clé : plus de sécurité et de longévité, moins de carburant consommé. Leader mondial de la RFID appliquée aux pneus, Michelin a ouvert ses brevets pour favoriser l'adoption d'une norme mondiale et accélérer la diffusion de cette technologie.



(1) Identification par radio fréquence.

PERFORMANCE DE NOS PRODUITS : PRENDRE UNE NOUVELLE LONGUEUR D'AVANCE

REPOUSSER LES LIMITES, RÉUNIR TOUJOURS PLUS DE PERFORMANCES DANS UN MÊME PNEU POUR DONNER TOUT SIMPLEMENT LE MEILLEUR : C'EST L'ENGAGEMENT DE LA MARQUE MICHELIN. IL S'EST CONCRÉTISÉ EN 2015 PAR PLUSIEURS LANCÉMENTS DE PNEUS TRÈS INNOVANTS, À COMMENCER PAR LE PNEU MICHELIN CROSSCLIMATE.



MICHELIN CrossClimate : pour tous les conducteurs qui veulent le meilleur de l'été et de l'hiver sans changer de pneu

Un pneu été certifié pour la conduite sur neige : c'est la performance inédite du MICHELIN CrossClimate qui permet aux amateurs de pneus haut de gamme de conserver le même équipement toute l'année.

Développé en 3 ans seulement, ce concentré de technologies comporte :

- un nouveau mélange de gomme à deux couches,

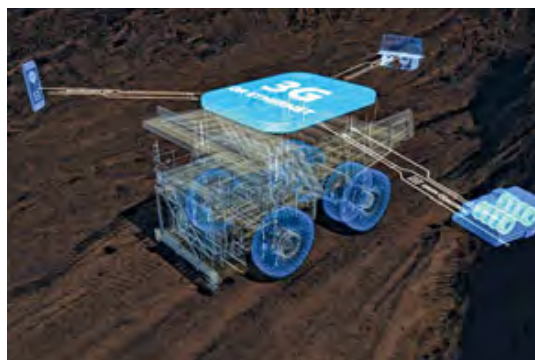
- une sculpture avec trois types d'angles – en V, latéral, longitudinal – qui garantit adhérence et sécurité sur les routes sèches, humides ou enneigées,
- et la technologie EverGrip qui permet au pneu de s'autorégénérer.

Grâce à ces qualités réunies au plus haut niveau, le pneu MICHELIN CrossClimate a dépassé de plus de 30 % les prévisions de ventes pour 2015 pour atteindre 2,5 millions d'unités.

Le lancement de cette innovation majeure est arrivé à point pour compenser les effets de températures très douces sur la demande de pneus hiver.

PNEUS CONNECTÉS ET SERVICES NUMÉRIQUES : L'ESPRIT PIONNIER

DÉFRICHER DE NOUVEAUX TERRAINS, EXPLORER DE NOUVELLES VOIES ET TROUVER DES SOLUTIONS INÉDITES POUR AIDER NOS CLIENTS PROFESSIONNELS À FAIRE PROGRESSER LEUR ACTIVITÉ, FACILITER LA MOBILITÉ ET PERMETTRE À CHACUN DE MIEUX PROFITER DE CETTE FORMIDABLE LIBERTÉ : C'EST L'ESPRIT MICHELIN.



Des services experts digitalisés pour les agriculteurs

À partir d'une photo prise par un smartphone ou une tablette, la nouvelle application mobile Calculateur de Pression MICHELIN fournit instantanément la pression optimale du pneu selon son utilisation.

Autre innovation digitale : le QR code moulé dans les flancs du plus gros pneu de tracteur au monde, le MICHELIN AxioBib IF 900/65 R46. Il suffit de le flasher pour s'enregistrer chez Michelin et bénéficier de conseils d'utilisation.

L'outil de conseil en ligne Agro-pro, accessible sur ordinateurs, tablettes et smartphones, regroupe toutes les données techniques des engins agricoles.

Quant aux partenaires distributeurs Exelagri, les voici équipés d'une tablette préchargée de l'application Calculateur de Pression, de documentations techniques, vidéos et fiches produits pour apporter le meilleur conseil aux agriculteurs y compris en plein champ.

Les pneus communicants optimisent la productivité minière

Non content d'accroître de 25 % la capacité de charge de son nouveau pneu pour gros tombereaux miniers – le pneu MICHELIN XDR 250 accepte 67 tonnes ! – Michelin lance MEMS⁽¹⁾ Evolution 3, un système de contrôle permanent de la température et de la pression des pneus miniers qui alerte les exploitants en temps réel par internet, e-mail et SMS.

Mieux vaut en effet éviter de devoir changer sur une pente escarpée ces pneus géants de 5 tonnes et 4 mètres de diamètre, montés sur des engins valant 3,5 millions de dollars pièce.

Dans les pneus équipés de MEMS Evolution 3, les pertes de pression lentes sont signalées afin d'anticiper la maintenance. Les hausses de température sont communiquées aux opérateurs afin de modifier les itinéraires en conséquence. Les bénéfices : plus de sécurité, de longévité des pneus et de productivité des exploitations.

(1) Michelin Earthmover Management System.



Les transporteurs peuvent obtenir le meilleur de leurs pneus avec MICHELIN TIRE CARE

Moins de pannes –1/3 en Europe est dû au sous-gonflage des pneus –, moins de coûts : c'est la proposition de MICHELIN TIRE CARE aux transporteurs avec trois offres digitales pour mieux gérer leurs pneus : TireLog, un carnet d'entretien simple et gratuit pour les petites flottes qui sous-traitent leur maintenance ; iCheck, un diagnostic prédictif pour lancer au bon moment la maintenance dans les flottes qui ont leur propre atelier ; iManage, la gestion connectée des pneus équipés de puces RFID pour anticiper les opérations de recréusage, rechapage et permutation, et les faire quand il le faut. Le coût : 1 à 9 euros par mois et par camion pour un gain multiplié par 4. Disponible aux États-Unis, au Brésil, en Europe et en Russie, ce service innovant vise un million de véhicules équipés d'ici 5 ans.

(2) Premier fonds d'investissement européen dédié à l'innovation dans la mobilité durable. Michelin et Air Liquide ont rejoint en 2015 ses actionnaires de départ : Orange, SNCF et Total.

La mobilité routière facilitée pour tous

Michelin a lancé en 2015 la nouvelle application mobile gratuite MICHELIN Navigation : elle inclut un guidage GPS vocal, la situation du trafic et des alertes communautaires en temps réel. Le Groupe entre aussi au capital de start-up proposant des services innovants pour faciliter la mobilité, directement et via Ecomobility Ventures⁽²⁾. Exemples : ReviserSaVoiture.com rend l'entretien plus simple et moins cher en France ; Wecare fait de même en Chine en synergie avec Tyreplus, tandis que Luli Information Technology facilite le covoiturage en Chine aussi.

Michelin solutions s'engage sur les gains

Après EFFIFUEL, une solution globale de réduction de la consommation de carburant des flottes, et EFFITRES, une solution de gestion externalisée du poste pneumatique, EFFITRAILER s'attache au suivi des semi-remorques. Si les économies attendues ne sont pas au rendez-vous, Michelin solutions rembourse ses clients.

A woman in a blue uniform is standing next to a large, detailed tire tread. She is holding a clipboard and writing on it. The tire tread is very large and has a complex, multi-lobed pattern. The background is dark, suggesting an industrial setting.

5 / LA PRODUCTION

Michelin veut croître et accompagner le développement mondial de la mobilité tout en réduisant l'impact environnemental de ses produits et de ses sites industriels.

ENTRETIEN CROISÉ

SERGE LAFON

DIRECTEUR DE LA LIGNE PRODUIT POIDS LOURD
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF

“ NOUS AMÉLIORONS LA FLEXIBILITÉ ET LA RÉACTIVITÉ DE NOS USINES POUR ASSURER UNE QUALITÉ DE SERVICE AU CLIENT DE HAUT NIVEAU. ”

D'ici 2020, le marché mondial des pneumatiques devrait croître de près de 200 millions de pneus pour les voitures et d'environ 20 millions pour les bus et les camions⁽¹⁾. Michelin a investi près de 10% de son chiffre d'affaires depuis 2012 pour être au rendez-vous de la demande dans toutes ses dimensions.

Quels sont les grands axes de la politique d'investissement industriel du Groupe ?

Serge Lafon. Nous voulons disposer d'usines compétitives, bien dimensionnées et capables de servir efficacement la demande de nos clients pour tous les marchés que nous servons. Dans cet objectif, nous avons créé de nouvelles capacités en Chine, en Inde, au Brésil, à la hauteur des besoins et des perspectives de ces grands marchés. Nous investissons dans la performance de notre offre à la marque MICHELIN en Europe et en Amérique du Nord. Nous élargissons nos propositions, avec d'autres marques, pour satisfaire la distribution et défendre nos parts de marché. Nous investissons enfin pour disposer des matériaux nécessaires à notre stratégie de croissance et de contribution à la mobilité durable.



JEAN-CHRISTOPHE GUÉRIN

DIRECTEUR DE LA LIGNE PRODUIT MATÉRIAUX
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF

“ LA CRÉATION D'USINES À TRÈS GRANDE CAPACITÉ EST STRATÉGIQUE POUR LE GROUPE. ”

Où en sont les grands investissements en Chine, en Inde et au Brésil ?

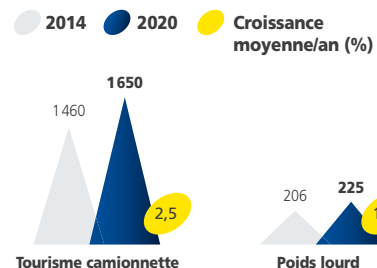
Jean-Christophe Guérin. Les trois usines de pneus de très grande capacité au Brésil pour les voitures et camionnettes, en Inde pour les poids lourds et en Chine pour ces deux marchés sont au cœur de la stratégie de conquête du Groupe. L'investissement global lié à ces usines s'élève à 2,1 milliards d'euros. Leur montée en puissance rapide témoigne de la qualité des équipes et de leur formation.

Comment renforcez-vous l'offre à la marque MICHELIN sur les marchés matures ?

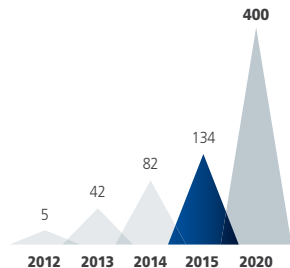
S.L. Nous investissons dans la conversion de capacités au bénéfice des pneus techniques de grande dimension qui font l'objet d'une croissance soutenue. La marque MICHELIN bat des records de référencement chez les constructeurs haut de gamme AMG, Audi, BMW, Cadillac, Corvette, Ferrari, Koenigsegg, Lexus, Mercedes, Porsche, Tesla... Ils alimenteront la croissance sur le marché du remplacement. Nous améliorons parallèlement la flexibilité et la réactivité de nos usines. C'est impératif sur le segment du haut de gamme qui se caractérise par de petites séries assorties d'une qualité de service de haut niveau.



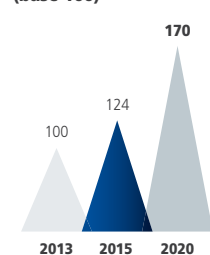
Perspectives du marché mondial des pneumatiques (en millions de pneus)



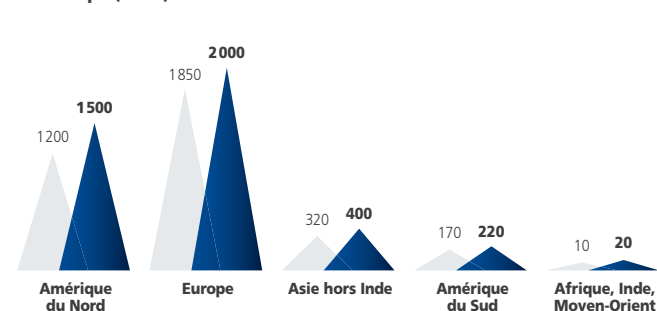
Montée en puissance des nouvelles usines Chine, Brésil, Inde (en kt)



Augmentation des capacités de production ≥17" à la marque MICHELIN (base 100)



L'évolution des capacités de production du Groupe (en kt)



LA CHINE, 1^{ER} MARCHÉ AUTOMOBILE MONDIAL

MICHELIN 1^{RE} MARQUE DE PNEU EN CHINE

(1) Par rapport à 2014 – Estimations Michelin.

Source : Michelin D11 Pres West Coast 7-9/15

ENTRETIEN CROISÉ



Et sur les autres segments, quels sont vos développements ?

J-C.G. Sur le marché des voitures, nous avons créé en 2013 une unité dédiée aux pneus d'entrée de gamme avec des frais de structure réduits, une logistique performante. Ce segment représente 400 millions de pneus au niveau mondial : nous devons y être pour apporter une offre complète de gamme aux réseaux de distribution. L'usine serbe Pirot soutient notre ambition de croissance rentable sur ce segment en Europe. Sa capacité est accrue de 50 % pour atteindre 12 millions de pneus en 2016 : un investissement de 215 millions d'euros. Nous dupliquerons cette démarche en Amérique du Sud en 2016 à partir de l'usine mexicaine de Queretaro en cours de transformation.

S.L. Sur le marché des poids lourds, nous investissons pour renforcer les positions de la marque MICHELIN sur le haut de gamme qui progresse avec le marché. La plus forte croissance revient toutefois au segment intermédiaire : il pourrait dépasser le tiers du marché mondial en 2020, au détriment de l'entrée de gamme.

Nous développons sur ce segment dynamique une offre centrée sur la fiabilité et le coût au kilomètre. Portée par différentes marques selon les zones, son attractivité s'appuie sur la standardisation et l'optimisation des procédés de production.

Et du côté des matériaux ?

J-C.G. Afin d'alimenter sa production de pneus en plein essor en Asie du Sud-Est, Michelin construit une usine de caoutchouc synthétique en Indonésie dont il détient 55 % au côté du producteur de butadiène Petrokimia Butadiene Indonesia (PBI). La construction a débuté en 2015 pour un démarrage en 2018.

L'investissement total est estimé à 435 millions de dollars. Avec cette nouvelle usine, il ne sera plus nécessaire d'importer des usines de Bassens (France) ou de Louisville (États-Unis) les caoutchoucs de synthèse techniques utilisés dans la production de pneus à basse résistance au roulement. Cela va renforcer la compétitivité des pneus économes en énergie produits par le Groupe en Asie.



Inauguration de la nouvelle usine de Pirot (Serbie)

L'usine TIGAR de Pirot (Serbie) a été inaugurée en octobre 2014 en présence de Jean-Dominique Senard et M. Tomislav Nicolic, président de la République serbe.



Petrokimia Butadiene Indonesia

L'accord signé en 2013 pour la création d'une joint-venture baptisée « PT Synthetic Rubber », débouche sur la construction d'une usine pour un démarrage de l'activité début 2018.

BRÉSIL

L'usine Pau-Brasil dans l'État de Rio de Janeiro a produit son premier pneu en 2012.

Capacité 2015 : plus de 30 000 tonnes de pneus pour voiture.

CHINE

L'usine Shenyang 2, au nord-est de Beijing, est entrée en marche courante en 2012 pour les poids lourds et en 2013 pour les voitures.

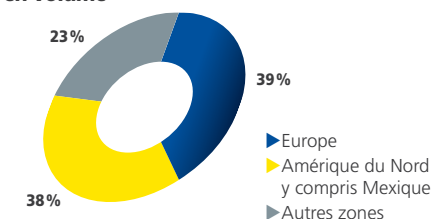
Capacité 2015 : plus de 132 000 tonnes de pneus.

INDE

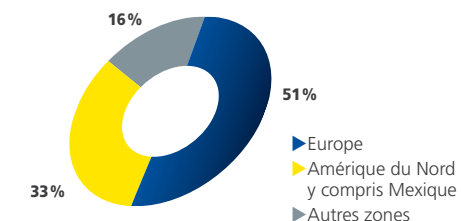
L'usine de Chennai, dans le sud-est de l'Inde, a fabriqué son premier pneu pour poids lourds fin 2013.

Capacité 2015 : près de 15 000 tonnes de pneus.

Ventes consolidées 2015 en volume



Capacités de production 2015



INDUSTRIE RESPONSABLE : UNE CROISSANCE RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

MICHELIN A L'AMBITION D'ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT MONDIAL DE LA MOBILITÉ TOUT EN RÉDUISANT L'EMPREINTE DE SES SITES ET DE SES PNEUMATIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT.

Production responsable : une croissance économe

Selon les analyses du cycle de vie, la production ne représente que 6 % à 10 % de l'empreinte des pneus sur l'environnement. Michelin s'attache à la réduire encore par une gestion rigoureuse et une forte implication de ses collaborateurs.

La politique environnementale des activités industrielles s'appuie sur un Système de Management Environnemental Michelin fondé sur la norme ISO 14001, une politique générale précisant la méthodologie pour l'analyse de risque et les prescriptions à respecter. Un indicateur permet de piloter la performance environnementale des sites : le *Michelin Environmental Footprint* (MEF).

Michelin vise une réduction de 50 % du MEF de 2005 à 2020 et notamment une baisse de 38 % de sa consommation d'énergie par tonne de pneus produits. Atteindre ces objectifs reviendrait à réaliser la hausse des volumes de production prévue avec un impact global stable sur l'environnement, voire en recul sur certaines composantes.

95 %
DES SITES
INDUSTRIELS
ET CENTRES DE
TECHNOLOGIE
SONT
CERTIFIÉS
ISO 14001

EMPREINTE
DES SITES
INDUSTRIELS SUR
L'ENVIRONNEMENT⁽¹⁾
- 50 % OBJECTIF 2020
- 37 % À FIN 2015

CONSOMMATION
D'ÉNERGIE⁽²⁾
- 38 % OBJECTIF 2020
- 25 % À FIN 2015



(1) Par rapport à 2005, MEF : 6 indicateurs pondérés dont consommation d'énergie.
(2) Par rapport à 2005.

ÉVALUATION RSE
DES PRINCIPAUX
FOURNISSEURS
400 OBJECTIF 2020
409 À FIN 2015
(OBJECTIF DÉPASSÉ)

FOURNISSEURS AU
NIVEAU CONFIRMÉ DU
STANDARD DE MICHELIN
70 % OBJECTIF 2020
66 % À FIN 2015



Produits : la stratégie des 4R

1. Réduire la consommation de ressources dès la conception et optimiser leur utilisation en allongeant la durée de vie des pneus.
2. Réutiliser, réparer, recréuser, rechaper.
3. Recycler et valoriser les pneus usagés.
4. Renouveler en utilisant des matériaux d'origine renouvelable.

Avec la stratégie des 4R, Michelin agit à toutes les étapes de la vie du pneu et s'engage dans l'économie circulaire pour ne prélever que le « juste nécessaire ».

Logistique : 4 axes de progrès

1. Rationaliser les distances parcourues : itinéraires optimisés, livraisons directes, trajets à vide réduits.
2. Maximiser les chargements utiles en veillant à préserver la qualité des produits.
3. Développer les solutions multimodales (fluvial, maritime, rail) et réduire le transport aérien.
4. Favoriser les partenariats avec les transporteurs qui partagent nos objectifs d'efficacité énergétique et de réduction des émissions.

ÉMISSIONS DE CO₂
- 10 % OBJECTIF 2020
- 5 % À FIN 2015⁽¹⁾



Achats responsables : plus durables ensemble

La volonté de progresser ensemble oriente les relations de Michelin avec ses fournisseurs. Les Principes des Achats traduisent les fondamentaux du Groupe en matière d'éthique, de qualité, de responsabilité sociétale et environnementale. Les acheteurs et les prescripteurs techniques sont formés aux achats durables. Les appels d'offres intègrent des critères de développement durable. Les contrats de construction et d'équipement comportent tous des clauses de sécurité au travail. Les choix durables sont facilités par la prise en compte du coût total de possession (TCO).

Michelin évalue depuis 2012 les performances RSE de ses fournisseurs dans quatre domaines : environnement, social, éthique, approvisionnements. L'évaluation est assurée par l'agence EcoVadis et renouvelée tous les deux ans. Les fournisseurs doivent atteindre un score de maturité confirmée. À défaut, des plans d'actions sont engagés et peuvent donner lieu à une nouvelle évaluation.

(1) Sur le périmètre des activités logistiques terrestres.

EN PRATIQUE ENGAGÉ POUR UNE FILIÈRE DE CAOUTCHOUC ÉCO-RESPONSABLE

DÉVELOPPER ET PÉRENNISER UNE HÉVÉACULTURE DURABLE EST UN ENJEU MAJEUR POUR MICHELIN QUI CONSOMME ENVIRON 8 % DE LA PRODUCTION MONDIALE DE CAOUTCHOUC NATUREL ET DOIT SÉCURISER SES APPROVISIONNEMENTS POUR NOURRIR SA CROISSANCE.



L'HÉVÉACULTURE EN CHIFFRES

- 12 MILLIONS D'HECTARES PLANTÉS
- 12 MILLIONS DE TONNES DE CAOUTCHOUC NATUREL PRODUITES/AN.
- 355 MILLIONS DE TONNES DE CO₂ SÉQUESTRÉES EQ/AN
- 3 HA LA TAILLE MOYENNE DES EXPLOITATIONS
- 4 MILLIONS DE PRODUCTEURS
- 30 MILLIONS DE PERSONNES EN VIVENT

Les caractéristiques physiques du caoutchouc naturel le rendent irremplaçable dans les pneus pour poids lourds, avions, engins agricoles et de génie civil. L'industrie du pneumatique absorbe ainsi 75 % de la production mondiale et la demande ne cesse de croître. Il est donc essentiel de développer la production de manière durable. Encore faut-il le faire de façon éco-responsable. C'est l'objectif du double partenariat conclu en 2015 par Michelin.

Un partenariat d'éco-production avec Barito Pacific Group

Michelin et Barito Pacific Group ont annoncé en mai 2015 la création d'une co-filiale pour produire du caoutchouc naturel éco-responsable en Indonésie. Elle est détenue à 53 % par BPG et 47 % par Michelin dont l'apport s'élève à 55 millions de dollars. Le projet porte sur la reforestation de trois concessions d'une surface totale de 88 000 hectares ravagés par une déforestation



EXPERT EN HÉVÉACULTURE RESPONSABLE

Michelin développe de longue date des partenariats de recherche pour faire progresser l'hévéaculture. Le Groupe s'investit sur le terrain en Afrique, en Amérique Latine, en Asie pour les partager avec les petits producteurs. Dans certaines conditions, ces innovations techniques peuvent permettre de doubler le rendement à l'hectare sans impact négatif sur l'environnement. Cela permettrait de satisfaire l'accroissement des besoins mondiaux de caoutchouc sans augmenter la surface cultivée, tout en améliorant les conditions de vie des petits producteurs.

LES PETITS
EXPLOITANTS
ASSURENT
85 % DE LA
PRODUCTION
MONDIALE DE
CAOUTCHOUC

MICHELIN,
1^{ER}
ACHETEUR
MONDIAL DE
CAOUTCHOUC :
8 % DE LA
PRODUCTION
MONDIALE

incontrôlée, situées dans les provinces de Jambi (Sumatra) et du nord-est de Kalimantan-Timur (Bornéo).

La moitié des parcelles sera plantée en hévéas afin de produire environ 80 000 tonnes de caoutchouc naturel. L'autre moitié sera consacrée à des cultures vivrières pour la population locale et à la réimplantation d'autres espèces végétales endémiques.

Ce projet créera à terme 16 000 emplois locaux directs ou indirects. Il permettra à Michelin de sécuriser environ 10 % de ses besoins en caoutchouc naturel tout en le protégeant de la forte volatilité des cours.

Une coopération internationale avec le WWF

Michelin a engagé en avril 2015 une coopération pour quatre ans avec le WWF avec trois volets. Le premier porte sur la définition du caoutchouc naturel responsable et la promotion des meilleures pratiques auprès des instances internationales de la filière, de la

plantation à la consommation finale du caoutchouc naturel. Cette approche se fait en collaboration avec d'autres organisations non gouvernementales ; Michelin est le premier à avoir entrepris dans ce cadre une analyse complète de sa supply chain de caoutchouc naturel. Le second volet est un partenariat avec WWF France et WWF Indonésie pour rechercher et mettre en place les meilleures solutions dans les zones de plantation en Indonésie, à commencer par celles de Michelin/Barito. À cet effet, Michelin et Barito Pacific Group ont mis en place un organe de gouvernance où siègera le WWF. La coopération locale entre Michelin et WWF sur ce projet vise aussi à protéger les parcs naturels de Tiga Pulluh et de Limau deux forêts à très haute valeur environnementale où certaines espèces sont menacées. Enfin, un partenariat avec la Fondation WWF France porte sur des opérations de protection de la forêt, de conservation et de restauration de la faune et de la flore dans et autour des concessions.



6

LA DISTRIBUTION ET LES SERVICES

1 900 points de vente TYREPLUS dans 22 pays servent plus de 5 millions de clients chaque année. Michelin apporte à ses franchisés une conception de magasin éprouvée, des méthodes de gestion standardisées et un appui opérationnel très efficace.

ENTRETIEN CROISÉ

YVES CHAPOTDIRECTEUR GROUPE DE LA DISTRIBUTION
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF**“ NOS SERVICES DOIVENT ÊTRE À LA HAUTEUR DE LA PROMESSE DE LA MARQUE. ”**

Michelin conforte ses réseaux de distribution intégrés, accélère l'expansion de ses réseaux franchisés et partenaires, investit dans les activités de grossisme, multiplie les acquisitions dans le e-commerce. Éclairages sur cette stratégie offensive.

Pourquoi investir autant dans la distribution ?

Yves Chapot. La proximité avec les clients particuliers et professionnels, la compréhension de leurs usages et de leurs besoins ont toujours été des points forts de Michelin. Notre engagement dans la distribution renforce notre intimité avec les marchés. Les enseignes du groupe Michelin contribuent à la satisfaction des clients par l'attention qui leur est portée, la pertinence du conseil, la qualité des services d'entretien des pneus et des véhicules. Nous nous devons de mettre à la disposition de nos clients des services à la hauteur de la promesse du Groupe. La qualité de service au client nourrit la réputation et la confiance dans nos marques. C'est un facteur de fidélisation et de croissance sur tous nos marchés.

Avez-vous une approche différente sur les nouveaux marchés ?

Thierry Chiche. L'existence de réseaux de distribution et de services de qualité conditionne l'introduction de la marque MICHELIN sur les marchés émergents. C'est la raison pour laquelle nous développons à ce rythme notre réseau franchisé TYREPLUS. Il incarne notre promesse de performance et de qualité, permet de construire une relation de confiance avec les clients. L'expérience acquise avec notre réseau Euromaster a été un véritable atout



pour le développement de TYREPLUS et l'évaluation de la satisfaction de ses clients.

Pourquoi acquérir des entreprises de commerce de gros ?

Y. C. L'élargissement et la diversification de l'offre de pneus ne permettent plus aux réseaux de détail de stocker

THIERRY CHICHEDIRECTEUR DE LA LIGNE PRODUIT TOURISME CAMIONNETTE
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF**“ L'ESSOR DU DIGITAL REBAT LES CARTES. ”**

revalorisent les activités de grossisme : près de 50 % des pneus transitent ainsi par des grossistes en Europe et aux États-Unis. Nous exerçons déjà ce type d'activité en Amérique du Nord avec TCi et en Scandinavie avec Euromaster. Nous avons saisi les opportunités qui se sont présentées en Europe en reprenant Ihle en 2014, puis Meyer Lissendorf en 2015 et en créant NEX en Espagne.

Et dans le e-commerce, quelles sont vos orientations ?

T. C. La révolution digitale change la donne. La recherche d'informations sur Internet est devenue un réflexe pour la majorité de consommateurs et les achats en ligne progressent très vite. En 2015, nous avons envoyé 450 personnes dans le monde à la rencontre des automobilistes et constaté que leurs attentes vont bien au-delà du pneu : ils souhaitent plus de services digitaux et d'interactions. Le service *MyAccount* proposé aux petits transporteurs est un exemple des nouvelles possibilités que nous ouvre Internet. Tout cela nous incite à investir dans le commerce en ligne, à développer les synergies avec nos réseaux physiques pour proposer aux automobilistes un parcours simplifié du renseignement en ligne au montage des pneus sur leurs véhicules par des professionnels de la distribution. Notre moteur est encore et toujours le service au client.

Y. C. Nous avons des millions de clients à qui nous ne pouvons nous adresser faute d'outils. Nous le pouvons désormais et, grâce à nos investissements dans Blackcircles et AlloPneus, nous nous engageons avec enthousiasme dans cette passionnante transformation.

toutes les références, a fortiori lorsqu'il s'agit de garages indépendants. Par ailleurs, le développement de la vente par Internet suppose des acteurs capables de livrer des pneus à l'unité sur l'ensemble d'un pays. Ces évolutions

**CONNEXIONS 2025**

80 % de la population mondiale devraient être connectés à Internet en 2025 contre 35 % aujourd'hui⁽¹⁾.

50 % des véhicules devraient l'être aussi contre 15 % des poids lourds et 5 % des voitures et camionnettes aujourd'hui.

MYACCOUNT

Un point d'entrée unique vers les offres promotionnelles et les services MICHELIN pour les petites flottes qui représentent 50 % du marché européen. 15 000 transporteurs dans 17 pays d'Europe, et bientôt 25, y ont déjà leur espace personnalisé.

PARTENARIATS POUR L'EXCELLENCE

Michelin développe des programmes de partenariat à forte valeur ajoutée pour les distributeurs et négociants et des réseaux d'excellence pour les utilisateurs de ses pneus comme ExcelAgri pour les agriculteurs.

(1) Oliver Wyman.

UNE STRATÉGIE MULTICANAL DYNAMIQUE

LES PNEUS DE REMPLACEMENT REPRÉSENTENT PRÈS DES 3/4 DU MARCHÉ MONDIAL. MICHELIN DÉPLOIE UNE STRATÉGIE DE DISTRIBUTION MULTICANAL OFFENSIVE POUR DÉMULTIPLIER SON ACCÈS AU MARCHÉ ET FIDÉLISER LES CONDUCTEURS PAR UN SERVICE DE QUALITÉ.



CENTRES DE SERVICES 260 ouvertures en 2015

- N° 1 européen, Euromaster compte 1 350 points de vente en propre et plus de 900 points de vente franchisés dans 12 pays en Europe et en Turquie.
- Aux États-Unis, TCI Tire Center est n° 1 pour les poids lourds et le 2° grossiste de pneus pour voitures et utilitaires au service des distributeurs indépendants.

Quant au réseau franchisé Michelin Commercial Service Network, il comprend 600 points de vente dédiés aux poids lourds.

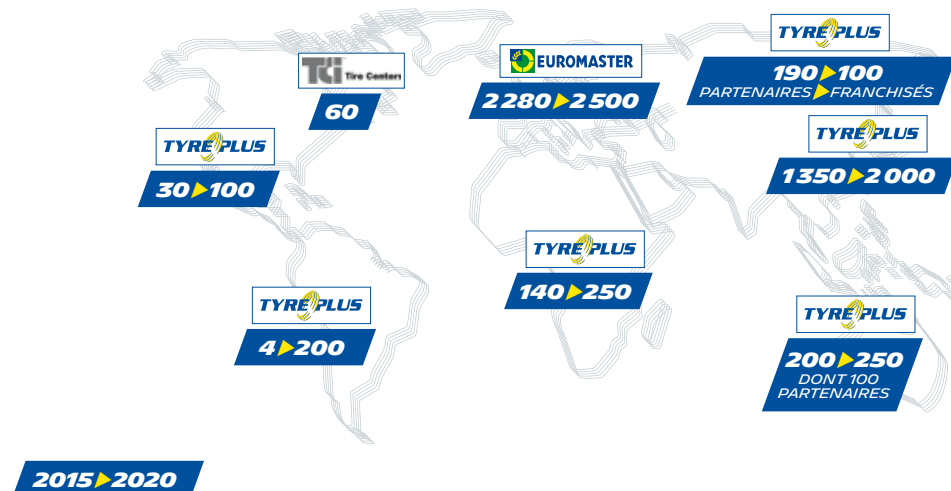
- Sur les marchés de croissance, les enseignes TYREPLUS pour les voitures et MICHELIN Truck Service Center pour les poids lourds progressent très vite avec déjà 2 100 points de vente dans 22 pays, dont 1 350 en Chine.



ENTREtenir ET ENRICHIR L'EXPÉRIENCE DE LA MARQUE MICHELIN

Un automobiliste change de pneus en moyenne tous les 2,5 ans. Entretenir la relation, développer et enrichir l'expérience de la marque MICHELIN au quotidien : c'est la vocation des cartes, des guides et des services numériques MICHELIN, étoffés en 2015 par l'application mobile gratuite MICHELIN Navigation. C'est aussi celle des accessoires pour véhicules, des équipements personnels et objets de collection sous licence MICHELIN : plus de 16 millions de produits vendus en 2015.

UN RÉSEAU MONDIAL DE CENTRES DE DISTRIBUTION ET DE SERVICE INTÉGRÉS ET FRANCHISÉS OBJECTIF : PLUS DE 5 000 CENTRES EN 2020



COMMERCE DE GROS Une nouvelle acquisition

Après l'achat en 2014 du premier grossiste allemand, Ihle, présent dans une quinzaine de pays européens, Michelin conforte son accès aux petits et moyens détaillants allemands avec l'acquisition de Meyer Lissendorf. Spécialiste de la redistribution de pneus pour voiture, Meyer Lissendorf dessert un important réseau de négociants spécialisés et de garagistes indépendants.



E-COMMERCE Michelin accélère

Accompagnant l'évolution des comportements d'achat, Michelin a pris une participation de 40 % dans Allopneus, n° 1 de la vente de pneus par internet en France avec 7 % du marché national et plus de 3 millions de pneus vendus en 2015. Quelques semaines plus tard, le Groupe a acquis 100 % de Blackcircles, n° 1 du e-commerce de pneus en Grande-Bretagne avec 2 % du marché et une croissance annuelle supérieure à 50 %.





7

LA COMPÉTITIVITÉ

Plan de compétitivité,
simplification des fonctions
supports, adaptation des
outils de production aux
demandes des clients...
Michelin active en même
temps tous les leviers
de la performance.

ENTRETIEN CROISÉ

FRANÇOIS CORBIN

DIRECTEUR DES ZONES GÉOGRAPHIQUES
ET DIRECTEUR DU PROGRÈS
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF

“ AVEC UNE PRISE DE DÉCISION AU PLUS PRÈS DES OPÉRATIONS ET DES CLIENTS, LA RESPONSABILISATION VA DYNAMISER NOS PROGRÈS. ”

Pour accroître sa compétitivité et son agilité, Michelin transforme son fonctionnement et concentre ses efforts de progrès sur quatre projets prioritaires : le service au client, la simplification, la responsabilisation des équipes et la digitalisation. Le point sur les initiatives de simplification et de responsabilisation.

Pourquoi engager maintenant ces démarches de simplification et de responsabilisation ?

Marc Henry. Être compétitif aujourd’hui, c’est être productif, agile, innovant et capable d’apporter des solutions. Tout nous incite à simplifier notre fonctionnement : nos clients dont la satisfaction doit être au centre de nos actions ; nos managers qui souhaitent un processus de décision rapide ; nos ambitions de performance qui ne doivent pas être freinées par des frais de structure trop élevés. La simplification va nous donner plus d’agilité, de ressources et de vitesse au service de la croissance. La digitalisation y contribuera également : l’objectif est de développer la culture et l’intensité numériques dans tous les métiers et toutes les fonctions pour être plus efficaces, plus compétitifs, plus rapides et plus interactifs au bénéfice de nos clients.

François Corbin. La responsabilisation, avec une prise de décision au plus près des opérations et des clients, dynamisera nos progrès. C’est une nouvelle relation fondée sur la prise d’initiatives et la confiance qui répond à une attente largement exprimée par les employés. En plaçant la décision au bon niveau, en responsabilisant les équipes, chacun pourra exprimer davantage son potentiel, se développer et mieux comprendre sa contribution au succès du Groupe.

Quelles sont vos orientations en matière de simplification ?

F. C. Chaque entité va déterminer sa mission cœur, y affecter ses ressources et supprimer ce qui n’y contribue pas directement. Il ne s’agit en aucun cas de faire la même chose avec moins de ressources, mais bien de se concentrer sur

l’essentiel, d’éliminer les tâches inutiles pour retrouver l’agilité nécessaire à l’atteinte des objectifs. Parallèlement, le périmètre des services partagés sera élargi. Les entités pourront ainsi se consacrer à leur mission tandis que les services partagés renforceront leur efficacité. Les opportunités de mutualisation dans les zones géographiques fonctionnant sur le même fuseau horaire sont examinées. Nous voulons ramener le plus souvent possible à deux niveaux géographiques chaque processus, aujourd’hui répartis sur quatre : le Groupe, la zone, la région et le pays.

**MARC HENRY**

DIRECTEUR FINANCIER
ET DIRECTEUR DES LIGNES PRODUITS SPÉCIALITÉS
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF

“ LA SIMPLIFICATION VA NOUS DONNER PLUS D’AGILITÉ, DE RESSOURCES ET DE VITESSE AU SERVICE DE LA CROISSANCE. ”

M. H. Nous faisons évoluer les relations entre les directions Groupe et les entités opérationnelles en distinguant les prescriptions, qui s’imposent à tous, des recommandations, que chaque entité décidera d’appliquer selon ses enjeux et ses priorités. Les entités opérationnelles auront ainsi plus de marge de manœuvre pour gérer leurs priorités et seront plus directement responsables des résultats obtenus.

Comment ces transformations sont-elles déployées ?

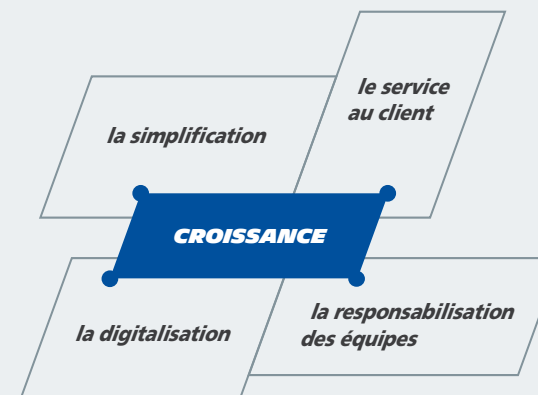
M. H. La responsabilisation va se déployer de manière collective dans les entités, les usines et les équipes avec une évolution des comportements managériaux et de l’environnement de travail. Dans le même temps, les processus et le système de pilotage du Groupe évoluent pour accompagner au mieux cette transformation.

F. C. Selon toute vraisemblance, cette démarche devrait nous conduire à être moins nombreux à terme dans nos structures. Notre pyramide des âges est une opportunité qui devrait nous permettre de gérer l’essentiel de cette décroissance ; nous la saisissons bien évidemment.

Comment évaluez-vous vos progrès ?

M. H. Le Comité Exécutif a décidé de réaliser à intervalles réguliers une revue de la performance de ses quatre initiatives de progrès prioritaires. Le meilleur indicateur est la performance de chaque équipe. Les gains de productivité, l’amélioration de la qualité et du service aux clients, le renforcement de l’engagement sont tout à fait significatifs dans les sites démonstrateurs où le Management Autonome de la Performance et du Progrès (MAPP) est déployé.

F. C. Je peux témoigner que le CEG est très impliqué dans cette évolution. Nous sommes très confiants dans le succès de notre démarche de simplification et de responsabilisation car elle est souhaitée par tous. Les équipes Michelin ont déjà montré combien elles savaient progresser vite et loin lorsque le cap est clairement fixé.



LES 4 PROJETS PRIORITAIRES

PLAN DE COMPÉTITIVITÉ : EN BONNE VOIE D'ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

MICHELIN VISE 1,2 MILLIARD D'EUROS DE GAINS SUR LA PÉRIODE 2012-2016. LE GROUPE EST EN BONNE VOIE D'ATTEINDRE SON OBJECTIF AVEC 964 MILLIONS D'EUROS ENGRANGÉS À FIN 2015.

80 % DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ RÉALISÉS À FIN 2015

	FRAIS GÉNÉRAUX	MATIÈRES CONSOMMÉES	PRODUCTION TRANSPORTS	TOTAL
Objectifs 2012-2016	- 300/400 M€	- 200/300 M€	- 600/700 M€	- 1 200 M€
Réalisés	- 421 M€	- 149 M€	- 394 M€	- 964 M€
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> • Programme Efficience • OPE • Centres de services partagés • Simplification 	<ul style="list-style-type: none"> • Eco conception, Design to cost • Standardisation • Innovation matériaux, procédés, lignes de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleures pratiques MMW • Standardisation • Flexibilité • Optimisation des implantations 	

ET AU-DELÀ DE 2016 ?

L'achèvement du déploiement d'OPE en 2017, l'arrivée à pleine capacité des grandes usines sur les nouveaux marchés en 2018, la réorganisation de l'activité Poids lourd en Europe généreront de nouveaux gains de productivité.

OPE – OUTIL DE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

Un nouveau système de gestion intégré (ERP)

- Des processus repensés
- Des SI harmonisés
- Une coordination renforcée sur toute la chaîne de valeur

ÉCONOMIES VISÉES :
- 250 M€ STOCKS, - 200 M€ COÛTS
À L'HORIZON 2019

EFFICACITÉ INDUSTRIELLE 2018

Des usines plus puissantes et productives : 96 000 t en moyenne, + 37 % en 5 ans

Des capacités plus utilisées (≥ 90%)

comparés en 2015 à :
87% Tourisme camionnette
83% Poids lourd
69% Spécialités

RÉORGANISATION INDUSTRIELLE 2015 EN EUROPE

- **Ajustement des capacités** de production aux mutations des marchés
- **Accroissement de la flexibilité** et de la réactivité des usines

GAINS DE PRODUCTIVITÉ VISÉS : 140 M€ / AN
À L'HORIZON 2020

EN PRATIQUE LE PACTE D'AVENIR DU SITE DE ROANNE

MENACÉ PAR UN MANQUE DE COMPÉTITIVITÉ SUR UN MARCHÉ TRÈS CONCURRENTIEL, LE SITE DE ROANNE S'EST TROUVÉ UN NOUVEL AVENIR SUR UN SEGMENT PORTEUR. RETOUR SUR UNE DÉMARCHE NOVATRICE FONDÉE SUR UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ.



Signé le 19 mai 2015, le Pacte d'avenir du site de Roanne est un exemple de démarche réussie pour assurer l'avenir d'un site français par la compétitivité. Michelin, les organisations syndicales et les employés ont pensé et décidé ensemble les solutions et leurs modalités de mise en œuvre.

Cap sur l'Ultra Haute Performance

Dédié aux pneus de 16 et 17 pouces, très concurrents, le site de Roanne sera repositionné d'ici à 2019 sur l'Ultra Haute Performance en croissance d'environ 10 % par an. Ce projet s'appuie sur l'acquisition des compétences nécessaires, 80 millions d'euros d'investissement et une nouvelle organisation décidée avec les partenaires sociaux et les employés : l'usine passera à cinq équipes sept jours sur sept avec des plages de repos étendues, négociées à l'avance en fonction des besoins du marché. Cette organisation permettra de moduler la production et de maintenir au moins 720 emplois en CDI en 2019 contre 860 aujourd'hui, les départs naturels assurant cette évolution.

Un dialogue social en confiance

Pour se trouver un nouvel avenir, le site de Roanne a appliqué la nouvelle démarche *France Compétitivité Industrielle* de Michelin. Elle s'appuie sur un dialogue social ouvert et transparent avec un diagnostic industriel impliquant les organisations syndicales ; des groupes de réflexion avec les employés appelés à proposer des solutions innovantes en réponse au diagnostic ; l'analyse stratégique des repositionnements possibles ; un accord définissant le projet retenu et les engagements mutuels de performance et d'investissement ; une mise en œuvre pouvant être réalisée en plusieurs étapes et sur plusieurs années, avec un suivi régulier. Les sites français de Vannes (Morbihan) et de la Roche-sur-Yon (Vendée) ont engagé une démarche similaire.

95%
C'EST LE TAUX D'ADHÉSION
AU PACTE D'AVENIR DU
PERSONNEL DE ROANNE

EN PRATIQUE LIBÉRER LES ÉNERGIES AVEC LE MAPP

PLUS DE 80% DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES DU GROUPE TRAVAILLENT AUJOURD'HUI EN ORGANISATIONS RESPONSABILISANTES. COMMENT ALLER PLUS LOIN DANS LA RESPONSABILISATION ET L'AUTONOMIE DES ÉQUIPES ? C'EST L'OBJET DU MANAGEMENT AUTONOME DE LA PERFORMANCE ET DU PROGRÈS (MAPP).

L'autonomie au service des clients

Pour Jean-Dominique Senard, « L'usine du futur sera une usine connectée à son marché où la responsabilisation des équipes et la délégation seront indispensables. Les collaborateurs doivent comprendre ce qu'ils doivent faire et pourquoi. Plus ils seront au contact du marché et du

client, mieux ils comprendront les contraintes liées à la volatilité de plus en plus importante de notre activité. Le MAPP transforme la vie des équipes, les relations de travail et les relations sociales. Chacun se sent reconnu et responsable. Cette transformation fondamentale sera l'une de mes plus grandes fiertés. »

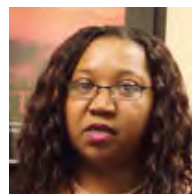
// L'AUTONOMIE ÉTAIT QUELQUE CHOSE D'INVRAISemblable POUR NOUS, À LA PRODUCTION. NOUS DONNER DES RESPONSABILITÉS, ON N'Y CROYAIT PAS. GRÂCE AUX DIFFÉRENTS WORKSHOPS, ON A RÉUSSI À DÉFENDRE NOTRE CAUSE ET MONTRER NOTRE SAVOIR-FAIRE. ÇA NOUS PERMET D'AVOIR PLUS DE DISPONIBILITÉS ET DE RESPONSABILITÉS."

Alexandre Bastian,
Opérateur, Homburg (Allemagne)



// TOUTE L'ÉQUIPE EST TRÈS ENGAGÉE ET VEUT FAIRE DES CHANGEMENTS POUR QUE L'ON TRAVAILLE MIEUX. C'EST DONC TRÈS INSPIRANT POUR L'AVENIR ET ON PEUT VOIR UN GRAND ENGAGEMENT DES PERSONNES POUR ÉVOLUER VERS LE MEILLEUR."

Jolanta Szymczyk
Correspondant production,
Olsztyn (Pologne)



"LES GENS N'AIMENT PAS LE CHANGEMENT MAIS TOUT S'EST TRÈS BIEN PASSÉ PUISQUE TOUT LE MONDE S'EST APPROPRIÉ LE PROJET ET A ÉTÉ PLUS FIER DU TRAVAIL ACCOMPLI. //

Linda Johnson
Correspondant personnel,
(Greenville États-Unis)



"ON VOIT DES ACTES CONCRETS, DES CHOSSES QUI SE FONT DANS LES ATELIERS. LE MOT CONFIANCE EST LE MOT CLÉ DE MAPP. CE QUI EST FANTASTIQUE C'EST DE VOIR L'ENGAGEMENT DES PERSONNES DÈS QU'ON LEUR PERMET DE PRENDRE DES RESPONSABILITÉS. //

Dominique Foucard,
Directeur Système de Production

EN PRATIQUE LES IDÉES DE PROGRÈS : DES BÉNÉFICIAIRES À 360°

LANCÉES DÈS 1927 SOUS LE NOM DE « DÉMARCHE DES SUGGESTIONS », LES IDÉES DE PROGRÈS TÉMOIGNENT DE L'ENGAGEMENT RESPONSABLE DES COLLABORATEURS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DU GROUPE.



LA PARTICIPATION AUX IDÉES DE PROGRÈS ET LE NOMBRE D'IDÉES RÉALISÉES AVEC UN GAIN SUPÉRIEUR À 500 EUROS FONT PARTIE DES CRITÈRES D'INTÉRESSÉMENT COLLECTIF EN FRANCE.

Les idées de progrès permettent à chacun de proposer des solutions simples qui améliorent le fonctionnement du Groupe dans de nombreux domaines : service au client, environnement, économies, sécurité, conditions de travail. Plus de 66 000 personnes peuvent déposer leurs idées de progrès et d'innovation sur la plateforme en ligne dédiée Innovago. Michelin vise 100 000 idées par an en 2020.

Des idées appliquées et récompensées

Plus de 25 000 idées de progrès ont été mises en œuvre en 2015. Elles ont généré un gain de 15 millions d'euros. Les meilleures idées sont récompensées chaque année et à partir de 2016, les Michelin Awards distingueront les trois meilleures contributions parmi les prix des Idées de Progrès, les Prix de la Qualité et les Prix de l'Innovation.

Idées de Progrès – Trois exemples

▼ CHINE	▼ FRANCE	▼ POLOGNE
L'IDÉE		
Éliminer les mauvaises coupes sur un type d'outil, réduire les temps d'arrêt des machines et les casses de lames.	Réaliser une nouvelle dimension demandée par un client sans avoir les tambours appropriés.	Découper plus de pièces sur des plaques d'acier avec une machine à laser conçue pour ne faire qu'un parcours par plaque.
LA SOLUTION		
Modifier l'angle d'ajustement des supports de lames.	Adapter les dimensions de tambours non utilisés.	Programmer des trajets croisés afin d'obtenir plusieurs pièces avec un seul parcours.
LES RÉSULTATS		
15 K€/an économisés sur l'achat de lames. Réduction des temps d'arrêt, des pertes de matières, des accidents.	200 K€ économisés sur l'achat de tambours neufs. Satisfaction plus rapide des clients. Large duplication.	233 K€/an économisés sur l'acier. Une vitesse de découpe accrue de 50%. Duplication.

8 / LES ÉQUIPES

L'engagement des équipes est la clé de la performance de l'Entreprise. Il atteint 77 %, en hausse par rapport à l'an dernier, et 8 points au-dessus de la moyenne des entreprises comparables.

ENTRETIEN

JEAN-MICHEL GUILLONDIRECTEUR DU PERSONNEL
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF**“LES MANAGERS ET LEURS ÉQUIPES DÉTERMINENT ENSEMBLE DES ACTIONS CONCRÈTES D'AMÉLIORATION.”****Quels enseignements tirez-vous de l'édition 2015 de cette étude d'engagement ?**

L'étude a été conduite en 26 langues dans 53 pays auprès de tous les employés et 86 % des personnes interrogées ont participé. Ce niveau élevé, en hausse de 3 points sur un an, souligne l'intérêt et la confiance dans une démarche qui permet d'améliorer très concrètement les conditions de travail et le bien-être des employés.

Comment l'étude fait-elle progresser l'environnement de travail ?

Les résultats servent d'appui aux plans d'amélioration construits et mis en œuvre dans chaque équipe et dans chaque site : les managers partagent les résultats avec leurs équipes et ouvrent le dialogue. Ensemble, ils déterminent les actions qu'ils souhaitent mettre en œuvre en se focalisant sur ce qui leur paraît le plus important et sur lequel ils peuvent agir. En 2015, trois personnes sur quatre ont échangé sur les résultats de l'enquête de 2014 pour définir des actions d'amélioration : plus de la moitié ont perçu des changements positifs qu'elles mettent au crédit de l'étude.

Quels sont les points forts et les améliorations attendues ?

Les employés du Groupe sont fiers de travailler chez Michelin, attachés à la qualité des produits et des services proposés. Ils sont sensibles à l'attention apportée à la sécurité des personnes et apprécient que leurs idées de progrès et d'innovation soient prises en compte. Ce point est en hausse sensible grâce aux initiatives prises depuis deux ans pour faciliter l'expression et la prise en compte des contributions de tous. Le respect des personnes et l'exemplarité des managers progressent et doivent encore progresser. Les salariés expriment également la nécessité de gagner encore en agilité et en réactivité. Un sujet sur lequel le Comité Exécutif s'est engagé au travers de 4 initiatives de progrès. Lancées en 2015, elles portent sur l'amélioration du service au client, la simplification des processus et modes de fonctionnement, la responsabilisation des équipes, et la digitalisation.

ENGAGEMENT**77%**

Le taux d'engagement des employés, en hausse de 3 points sur un an, atteint 77%. C'est 8 points au-dessus de la moyenne mondiale des entreprises comparables⁽¹⁾

(1) Entreprises de la base du prestataire IBM.

TÉMOIGNAGES

“IL EST MOTIVANT DE CONSTATER QUE NOUS AVONS UNE INFLUENCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE. LES DÉCISIONS NE VIENNENT PAS QUE D'EN HAUT MAIS ÉGALEMENT DU TERRAIN.”

Jan Vlcek,
Sales Manager, ligne produit Poids lourd,
République Tchèque



“LORS DU PARTAGE DES RÉSULTATS, NOUS AVONS IDENTIFIÉ LE BESOIN DE NOUS ÉCLAIRER D'AVANTAGE SUR NOS POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION. L'ÉTUDE AVANCER ENSEMBLE A PERMIS D'ACCÉLÉRER MON CHANGEMENT DE POSTE EN ME DONNANT UNE MEILLEURE VISIBILITÉ.”

Fabienne Alves,
responsable de Comptes Délégués Avion



“GRÂCE À L'ÉTUDE AVANCER ENSEMBLE, NOUS SOMMES ALLÉS À L'USINE DE JOUÉ-LÈS-TOURS, QUI EST NOTRE CLIENT. CECI NOUS A PERMIS DE MIEUX COMPRENDRE LES EXIGENCES IMPOSÉES EN TERMES DE QUALITÉ SUR NOS PRODUITS. EN DISCUTANT AVEC LES AGENTS DU SITE, J'AI PU MESURER LEURS DIFFICULTÉS, CE QUI ME PERMET D'ÊTRE PLUS ATTENTIF AU QUOTIDIEN.”

Erwan Le Gougec,
agent Qualité à Vannes



“OUI DES ACTIONS SONT MISES EN PLACE CE QUI EST UN SIGNE POSITIF POUR MOI ET J'APPRÉCIE DE POUVOIR EXERCER MON DROIT DE PAROLE.”

Chandan Thakur,
directeur commercial pays,
Malaisie

CONQUÉRIR L'AVENIR EN RECRUTANT ET DÉVELOPPANT TOUS LES TALENTS

LE DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES EST AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DU GROUPE. MICHELIN VEUT DONNER À CHACUN DE SES EMPLOYÉS LES MOYENS D'EXPRIMER LE MEILLEUR DE LUI-MÊME ET FAIRE DE TOUTES LES DIFFÉRENCES UNE RICHESSE.



Des employés ambassadeurs

Pour relever les défis de la croissance, Michelin valorise son image d'employeur partout dans le monde avec un nouveau dispositif mondial de communication accompagné d'outils digitaux innovants. Parce que ce sont eux qui en parlent le mieux, des témoignages de salariés mettent en avant leur contribution à des projets d'innovation, parlent de leur attachement à des valeurs fortes et des opportunités de développement qui leur sont proposées : une gestion des carrières personnalisée et des plans de formation adaptés permettent à chacun d'exprimer son potentiel.

Le site de recrutement michelincareers est adapté à 35 pays. La communication se poursuit sur les réseaux sociaux. Michelin propose notamment des actualités sur Twitter, des stages sur Facebook, et des opportunités d'emploi sur LinkedIn.

Favoriser le développement des parcours professionnels au sein du Groupe

Michelin privilégie la mobilité interne. À fin 2015, 75 % des managers du Groupe sont issus de ses rangs, c'est-à-dire qu'ils ont bénéficié de promotion(s) au sein de l'entreprise, postérieurement à leur période d'intégration. L'objectif à tous les niveaux de l'entreprise est d'entretenir le dynamisme des parcours professionnels, en mobilité et en promotions. Le Groupe recrute chaque nouveau salarié dans la perspective d'un parcours dans la durée, au-delà d'un poste particulier et les actions de développement continu des compétences contribuent à rendre possible l'expression du potentiel de chacun. Partout dans le monde, près de 350 gestionnaires de carrière suivent les salariés dans le déroulement de leur parcours professionnel, en prenant en compte leurs aspirations et les besoins de l'Entreprise. À côté des gestionnaires et des salariés eux-mêmes, les managers complètent le processus de gestion des carrières. On attend d'eux qu'ils aident chacun à progresser dans son poste et l'accompagnent dans son développement.



6 057 PERSONNES
RECRUTÉES EN 2015

1 SALARIÉ⁽¹⁾
RECRUTÉ SUR 3
EST UNE FEMME

Féminiser les équipes

Michelin est convaincu que son développement mondial s'appuie sur la diversité des talents, particulièrement la mixité hommes/femmes. Plus de femmes managers à tous les niveaux de l'organisation est une priorité partout dans le monde afin d'atteindre 30 % dans le management en 2020 contre 24 % en 2015. Plusieurs actions y contribuent à commencer par le recrutement. Michelin s'attache à rendre les métiers industriels plus attractifs pour les femmes, notamment sur les campus étudiants. Depuis trois ans, une personne embauchée sur trois est une femme, hors opérateurs. Mais ces métiers se féminisent aussi grâce aux améliorations ergonomiques apportées aux postes de production. Il en est de même des métiers du commerce où les candidatures des femmes sont encouragées, notamment dans le cadre de la mobilité interne. Le Groupe facilite aussi l'équilibre entre vie professionnelle et privée avec différents dispositifs pour les parents : crèches, télétravail, conciergerie et aides diverses. Il apporte enfin un accompagnement aux femmes occupant des fonctions managériales qui bénéficient d'un mentorat individuel et collectif.

(1) ETAM et managers

93 %
DES PERSONNES
ONT BÉNÉFICIÉ
D'UNE
FORMATION

64 H DE
FORMATION
PAR PERSONNE
FORMÉE

120 NATIONALITÉS,
80% DU
PERSONNEL NON
FRANÇAIS : LA
DIVERSITÉ SE VIT
AU QUOTIDIEN

À L'ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES

MICHELIN PRATIQUE ET ENCOURAGE LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES AUX NIVEAUX LOCAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL PARTOUT ET DANS TOUS LES DOMAINES OÙ IL INTERVIENT.

Le Groupe entretient une relation suivie avec ses parties prenantes. Elle lui permet d'apprécier l'évolution des attentes de la société et des pouvoirs publics, de capter les signaux faibles de risques latents, recueillir des critiques et des idées qui fertilisent la pensée, stimulent l'innovation, ouvrent de nouvelles perspectives de développement. Outil de prévention et d'anticipation, le dialogue avec les parties prenantes aide Michelin à mieux maîtriser ses enjeux stratégiques et à préparer l'avenir.

Une démarche structurée

Notre démarche s'appuie sur des rencontres :

- au niveau du Groupe avec la réunion une fois par an d'un Comité de parties prenantes sur les grands sujets stratégiques liés au développement durable ;
- au niveau d'une entité sur un sujet particulier d'intérêt groupe avec des parties prenantes concernées ;
- au niveau des zones géographiques à l'échelle de la zone, d'un pays ou d'un site.

Ce dialogue fait l'objet de revues plusieurs fois par an devant le Conseil Performance et Responsabilité Michelin que préside le président de Michelin. Son bilan est dressé une fois par an au sein du Conseil de Surveillance.



PLUS DE 150 MANAGERS, DIRECTEURS DE SITES, RESPONSABLES ET CORRESPONDANTS AFFAIRES PUBLIQUES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE ONT ÉTÉ FORMÉS À MIEUX COMPRENDRE LES ONG ET LEURS ATTENTES.



PUBLIÉES EN 2015, LES LIGNES GUIDES POUR LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES S'ADRESSENT AUX DIRECTIONS QUI SOUHAITENT DÉVELOPPER LEUR DIALOGUE ET AU RÉSEAU PRM QUI SOUTIENT CES INITIATIVES.

EN PRATIQUE

Première réunion de parties prenantes au Canada

Après Clermont-Ferrand (France) et Greenville (Caroline du Sud) en 2014, vingt-cinq parties prenantes, clients, fournisseurs, décideurs publics, universitaires et représentants d'ONG, se sont réunies le 14 octobre 2015 à Wolfville (Nouvelle-Écosse). Accueillies par les présidents de la zone Michelin Amérique du Nord et du pays Michelin Canada, elles ont échangé avec les équipes du Groupe au cours des trois tables rondes sur les thèmes de la mobilité durable et de la contribution du Groupe au dynamisme économique de la région.

AVANCÉE

Michelin facilite l'implication des salariés dans la vie publique

Participer au débat public, exercer des mandats électifs, c'est une autre façon de s'impliquer dans la vie locale. Mais en France, pour les salariés du privé, il est difficile de s'engager alors que cela contribuerait à rapprocher le monde politique de celui des entreprises. Principaux obstacles : le manque de temps et la crainte de ne pas retrouver son emploi. En 2015, Michelin a pris des mesures pour y remédier :

- l'aménagement du temps de travail en période de campagne électorale,
- le maintien d'un contrat de travail à temps partiel en cas de mandat local,
- le retour dans l'entreprise à un poste prenant en considération les compétences acquises au cours du mandat exercé.

VIVRE ENSEMBLE L'AVENTURE D'UNE MEILLEURE MOBILITÉ POUR TOUS

PARCE QUE LA MOBILITÉ EST UN FONDEMENT DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN, MICHELIN S'ATTACHE À TROUVER DES SOLUTIONS POUR LA RENDRE RESPONSABLE ET DURABLE EN MINIMISANT SES IMPACTS AUJOURD'HUI ET DEMAIN.



Le transport représente environ 15 % des émissions mondiales de CO₂ dont un peu moins de 3 % sont dus à l'énergie utilisée pour faire rouler les pneus.

la consommation de carburant des flottes et allongent la durée de vie des pneus par la formation des chauffeurs à l'éco-conduite, l'optimisation des trajets et de la maintenance des pneus.

Michelin conduit enfin un important effort de prospective, directement et via le Michelin Challenge Bibendum qui réunit depuis vingt ans à son initiative experts, pouvoirs publics, industriels et universitaires pour apporter des solutions concrètes aux enjeux de la mobilité urbaine durable.

Des actions et des solutions concrètes

Le Groupe met en place tous les moyens pour participer à l'effort de réduction des émissions de CO₂ fixé par la COP21.

- Il vise à l'horizon 2030 une réduction de 20 % de l'empreinte carbone de ses pneus durant leur utilisation par rapport à 2010.
- Il entend atteindre en 2050 une diminution de 50 % des émissions de CO₂ de ses usines par rapport à 2010.

Il contribue aussi à la baisse des émissions :

- en développant des pneus adaptés aux nouvelles motorisations hybrides et électriques ;
- en commercialisant les offres de Michelin solutions et de sa filiale Sascar qui, grâce au numérique, réduisent

QUESTIONS À

LAURENT NOUAL

DIRECTEUR GROUPE CORPORATE DEVELOPMENT
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF

**" LA CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE
À LONG TERME PASSE PAR LE
DÉVELOPPEMENT DURABLE. "**



À ce sujet, comment Michelin conçoit-il la mobilité durable ?

Depuis plus de 100 ans, Michelin est un acteur majeur de la mobilité : « Une meilleure façon d'avancer » est l'expression de notre raison d'être. La mobilité durable se traduit, pour nous, par l'ambition de continuer d'innover afin de toujours mieux satisfaire les exigences de nos clients sur la performance de nos produits, de leur proposer des services facilitant leur expérience avec Michelin, notamment par l'utilisation accrue de techniques digitales, tout en limitant l'impact environnemental de nos activités. L'engagement de nos salariés fait partie de notre responsabilité, et leur implication dans des projets sociétaux au-delà de Michelin est également primordiale.

Est-ce que stratégie de croissance et développement durable sont faciles à concilier ?

À long terme, la croissance saine d'une entreprise ne peut se concevoir sans la prise en compte de tous les aspects du développement durable. Cette conviction irrigue déjà notre Entreprise au travers de la démarche Performance et Responsabilité Michelin. La stratégie et le développement durable sont donc pour moi indissociables, dans leurs objectifs comme dans la manière de les atteindre. Ce faisant, nous accentuerons notre leadership, face à nos concurrents, tant dans l'esprit de nos clients que vis-à-vis de la société civile.

Quels sont les grands enjeux de la mobilité de demain ?

Dans notre vue prospective de la mobilité, nous anticipons trois grands défis : l'urbanisation sous ses différentes formes, l'économie collaborative avec sa composante « économie du partage » et le développement de la mobilité en Afrique. Ces tendances de long terme, pensons-nous, auront un impact fort sur nos marchés, sur la croissance des volumes comme sur la nature de nos produits et des services à y associer. Fidèle à ses engagements, Michelin aborde résolument ces questions sous l'angle durable.

DEPUIS PLUS DE

100 ANS

Michelin est un acteur majeur de la mobilité :
« Une meilleure façon d'avancer »
est l'expression de notre raison d'être.



COP21
Le stand Michelin à l'exposition Solutions COP21, organisée par les entreprises du 4 au 10 décembre 2015 au Grand Palais, à Paris.

MONDIALEMENT ENGAGÉS POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

SENSIBILISER LES JEUNES, LES CONDUCTEURS, LES DÉCIDEURS, AGIR SUR LE TERRAIN : MICHELIN S'ENGAGE AVEC SES COLLABORATEURS POUR UNE MOBILITÉ PLUS SÛRE.



« SAVE KIDS LIVES »

Première cause de mortalité des 15 à 29 ans, les accidents de la route pourraient le devenir aussi chez les 5 à 14 ans si aucune action urgente n'est engagée. Partenaire de la campagne « Save kids lives », lancée lors de la Semaine de la sécurité routière mondiale des Nations unies en mai 2015, Michelin multiplie les actions de sensibilisation et de formation auprès des jeunes et des primo conducteurs sur tous les continents.

La circulation routière tue chaque année 1,2 million de personnes et en blesse 50 millions. Les pays en développement sont les plus durement frappés⁽¹⁾.

Mobiliser les décideurs

Michelin anime des groupes internationaux d'experts sur les questions de sécurité routière. Le *White Paper for Safe Roads in 2050* a largement inspiré la Décennie d'action 2011-2020 pour la sécurité routière organisée par l'ONU. Le Groupe a soutenu un travail similaire ; confié à 15 experts internationaux, sur les moyens de renforcer la sécurité grâce à la mobilité connectée. Les conclusions de cette étude intitulée *Road Safety and Connected Mobility* ont été présentées à l'occasion du 12^e Michelin Challenge Bibendum à Chengdu, en Chine.

Sauver 5 millions de vies

C'est l'objectif de la Décennie d'action pour la sécurité routière. Membre fondateur de la *Global Safety Initiative*, Michelin a créé avec la Fédération Internationale de l'Automobile la campagne internationale des *Golden Rules*, qui illustre en dix visuels les 10 règles de sécurité que chacun doit connaître, et il s'engage sur le terrain avec l'appui de ses employés, nombreux à promouvoir la sécurité routière dans leurs communautés.



(1) Source : Organisation Mondiale de la Santé.

BEST DRIVER PROGRAM : ROAD SHOW DANS 4 UNIVERSITÉS BRÉSILIENNES, 10 000 PERSONNES SENSIBILISÉES, 1,3 MILLION VIA LES MÉDIAS SOCIAUX, 400 BOÎTIERS TÉLÉMATIQUES INSTALLÉS SUR LES VÉHICULES DE JEUNES CONDUCTEURS.

MICHELIN SAFETY ACADEMY : DES CONFÉRENCES, DES ATELIERS DYNAMIQUES À LA SUITE D'UNE ENQUÊTE SUR LES COMPORTEMENTS DES CONDUCTEURS DANS 16 VILLES CHINOISES.

LA MOBILITÉ CONNECTÉE POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE : UN HACKATHON A ÉTÉ ORGANISÉ PAR L'ÉQUIPE DU MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM AVEC BEMYAPP DANS LE CADRE DU CONGRÈS MONDIAL ITS 2015 À BORDEAUX, FRANCE.

BEYOND THE DRIVING TEST : HUIT ÉTATS DES ÉTATS-UNIS ONT INTÉGRÉ À LEUR PROGRAMME DE FORMATION LA SENSIBILISATION À LA JUSTE PRESSION ET À L'USURE DES PNEUS. OBJECTIF : LES 50 ÉTATS EN 2020.

LA FONDATION D'ENTREPRISE MICHELIN S'INVESTIT AUSSI

Créée en 2014 sous le signe de l'Homme en Mouvement, la Fondation d'Entreprise Michelin témoigne de l'engagement du Groupe pour une mobilité durable et solidaire. La sécurité routière compte naturellement parmi ses axes d'action.

11,7 M€
ENGAGÉS EN 2015



120
PROJETS
SOUTENUS
EN 2014-2015



• **En France**, la Fondation soutient les animations de l'Association Prévention Routière dans les écoles et les centres de loisirs autour d'un jeu intitulé *SuperCircul'* : il sensibilise les enfants aux bons comportements à adopter pour leur sécurité lorsqu'ils se déplacent à pied, à vélo, en voiture ou dans les transports en commun.



• **En Asie du Sud-Est**, la Fondation soutient le programme *Safe Mobility* déployé par l'ONG Enfants du Mékong au Cambodge, en Thaïlande, aux Philippines, au Laos et en Birmanie. L'objectif premier : sécuriser les enfants sur le chemin de l'école. Le programme comprend notamment l'acquisition de bicyclettes et de casques et des formations à la sécurité routière dispensées localement par les salariés de Michelin.



9

LA GOUVERNANCE, LES RÉSULTATS

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 GÉRANT EST TOTALEMENT RESPONSABLE DE LA 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 douze 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 et fournit les méthodes de progrès appropriées aux différentes entités 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.

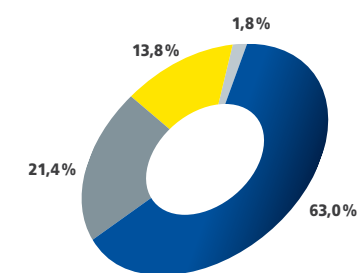
Une claire séparation des pouvoirs

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 se prononce sur la stratégie, les investissements, les acquisitions, les cessions d'actifs, la nomination ou la révocation des gérants et leur rémunération.

FONDÉ SUR LA RESPONSABILITÉ PERSONNELLE DANS LA DURÉE, LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE MICHELIN REPOSE SUR UN CONSEIL DE SURVEILLANCE INDÉPENDANT ET UN GÉRANT TOTALEMENT RESPONSABLE DE SA GESTION.

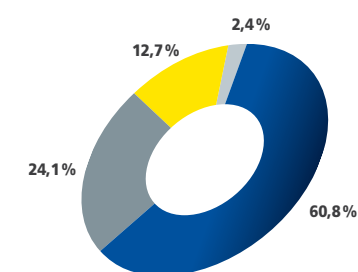
Répartition du capital au 31 décembre 2015



- ▶ Institutionnels non résidents
- ▶ Institutionnels français
- ▶ Actionnaires individuels
- ▶ Personnel – Plan d'épargne Groupe

Nombre d'actions : 181 902 182

Répartition des droits de vote au 31 décembre 2015



- ▶ Institutionnels non résidents
- ▶ Institutionnels français
- ▶ Actionnaires individuels
- ▶ Personnel – Plan d'épargne Groupe

Nombre de droits de vote : 242 005 720

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE


Le Conseil de Surveillance est composé de neuf membres dont quatre femmes et trois membres de nationalités autres que française. Six 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, Vallourec, Firmenich


3. PAT COX 
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
Supervise les activités Performance et Responsabilité Michelin
Ancien Président du Parlement européen

4. BARBARA DALIBARD 
Membre indépendant
Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations
Membre du Comité Groupe de l'innovation Michelin
Directrice Générale de la branche SNCF Voyages


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 Caggenini 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. CYRILLE PUGHON 
Membre représentant les salariés du Groupe
Secrétaire du Comité d'entreprise européen de Michelin
Chargé de mission Qualité de vie au travail chez Michelin



MONIQUE F. LEROUX 
Membre indépendant
Présidente et chef de la direction du Mouvement des Caisses Desjardins
Sous réserve de ratification par l'Assemblée générale 2016

L'activité du Conseil et des Comités

Le Conseil de Surveillance s'est réuni 8 fois en 2015. Il a notamment examiné la revue du plan stratégique de chacune des grandes entités opérationnelles, les projets de croissance externe, de restructurations industrielles et de simplification de l'organisation et du fonctionnement du Groupe.

Le Conseil procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement dont il rend compte dans son rapport dédié. En 2015, il l'a jugé satisfaisant en soulignant la qualité des présentations qui lui sont faites.

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 2015 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 2015 avec un taux d'assiduité de 100 %.

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

représentée par Eric Bulle, associé,
et son suppléant Pierre Coll

DELOITTE & ASSOCIÉS

représentée par Pascale Chastaing-Doblin, associée,
et son suppléant la Société BEAS



LE GROUPE RESTE BIEN ALIGNÉ SUR LES GRANDES ORIENTATIONS QU'IL S'ÉTAIT DONNÉES. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE RENOUVELLE SA CONFIANCE AU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET VOUS RECOMMANDE DE VOTER FAVORABLEMENT POUR L'ENSEMBLE DES RÉSOLUTIONS.

Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance lors de l'Assemblée générale des Actionnaires, le 22 mai 2015.

Plus d'information sur les membres du Conseil de Surveillance www.michelin.com et Document de Référence p. 88.

ÉTHIQUE, INTÉGRITÉ, CONFORMITÉ: DES RÈGLES ET DES PRATIQUES PARTAGÉES

MICHELIN VEILLE À CE QUE SES COLLABORATEURS AGISSENT EN ADÉQUATION AVEC LES VALEURS D'INTÉGRITÉ ET LES NORMES ÉTHIQUES QUI FONDENT SA CULTURE D'ENTREPRISE. ELLES FONT L'OBJET D'UN SOLIDE CORPUS FACILEMENT ACCESSIBLE ET ACTIVEMENT PROMU.

La Charte Performance et Responsabilité

Michelin indique la façon dont le Groupe entend mettre en pratique ses valeurs de respect des clients, des actionnaires, des personnes, de l'environnement et des faits.

Elle est complétée par un **Code d'Éthique** régulièrement actualisé. Disponible en 13 langues sur l'intranet et en version papier pour les chefs d'équipe, il couvre 17 domaines, définit les normes de comportement applicables aux activités et constitue une aide à la décision.

Des Comités d'Éthique et de Conformité sont en place dans chaque zone géographique et dans certains pays. **Une base de données partagée** met à la disposition de tous les meilleures pratiques identifiées, les articles et documents pertinents sur l'éthique et la conformité et les décisions prises par le Groupe.

Des reportings globalisés sur les actions conduites dans les zones géographiques, les manquements signalés, les mesures correctives appliquées donnent une vision globale de la situation et de ses évolutions.



LE CODE DE CONDUITE ANTI-CORRUPTION

Publié en 2015, ce guide clair et concret contient des exemples, des conseils et de meilleures pratiques pour faire comprendre à chacun comment éviter les pots-de-vin, les contributions déloyales ou abusives. Destiné à tous les employés et agents du Groupe, il est centré sur les comportements et la façon la plus appropriée d'agir et de représenter Michelin au quotidien.

MICHELIN S'ASSURE DU RESPECT DES RÈGLES DE CONDUITE ÉDICTÉES EN LES SOUMETTANT À DES CONTRÔLES RÉGULIERS.

LA PRÉVENTION DE LA FRAUDE A FAIT L'OBJET DE CAMPAGNES DE SENSIBILISATION AUPRÈS DES PERSONNELS CONCERNÉS EN 2015 ET LES MESURES ANTI-FRAUDES ONT ÉTÉ RENFORCÉES.

QUESTIONS À

FLORENCE VINCENT

DIRECTEUR GROUPE DE LA QUALITÉ, DE L'AUDIT ET DE LA MAÎTRISE DES RISQUES
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF



Comment faire vivre et respecter le Code d'Éthique ?

La sensibilisation et la formation sont très importantes. À tous les niveaux, nos programmes de formation font une large place au socle de valeurs fort et existant depuis longtemps dans le Groupe afin que chacun soit en mesure de comprendre et de respecter les dispositions du Code d'Éthique et de le faire vivre en montrant l'exemple à tous les niveaux du management. Nous avons aussi mis en place des Comités Éthique et Conformité dans toutes les zones géographiques et dans plusieurs pays. Ils veillent au déploiement continu et au respect du Code d'Éthique qui font l'objet d'un contrôle interne et d'audits réguliers. Ils décident des mesures préventives ou correctrices nécessaires.

Quelles sont les principales difficultés ?

Il faut donner la priorité au respect de l'éthique en toutes circonstances, quelles que soient la situation et la pression. Nous avons des procédures simples qui permettent de régler en toute confidentialité les problèmes rencontrés. Dans la conjoncture actuelle, les objectifs fixés peuvent être difficiles à atteindre : cela ne doit pas être un prétexte pour enfreindre nos règles d'éthique. Elles ne sont pas négociables.

Un corpus solide



UN NOUVEAU DISPOSITIF DE GESTION DE CRISE TESTÉ EN 2014 ET DÉPLOYÉ EN 2015, IL MET EN ŒUVRE UN PROCESSUS PERFORMANT ET HOMOGENE DANS L'ENSEMBLE DU GROUPE.



MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

INVESTIR DANS MICHELIN, C'EST S'ASSOCIER À UNE FORMIDABLE AVENTURE HUMAINE, TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE, ENGAGÉE DEPUIS PLUS DE 125 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.

Un dialogue suivi

En 2015, l'Assemblée générale a réuni près de 1 350 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, transmission 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 2015 et a participé à la préparation de l'Assemblée générale.

Près de 200 000 actionnaires soutiennent nos ambitions. Tous détiennent leurs actions nominativement

119 300 particuliers

69 000 salariés dans 47 pays

3 200 investisseurs institutionnels

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 : 181 902 182 entièrement libérées

Capitalisation boursière

16 milliards d'euros au 31 décembre 2015

Moyenne des échanges quotidiens

719 709 actions en 2015

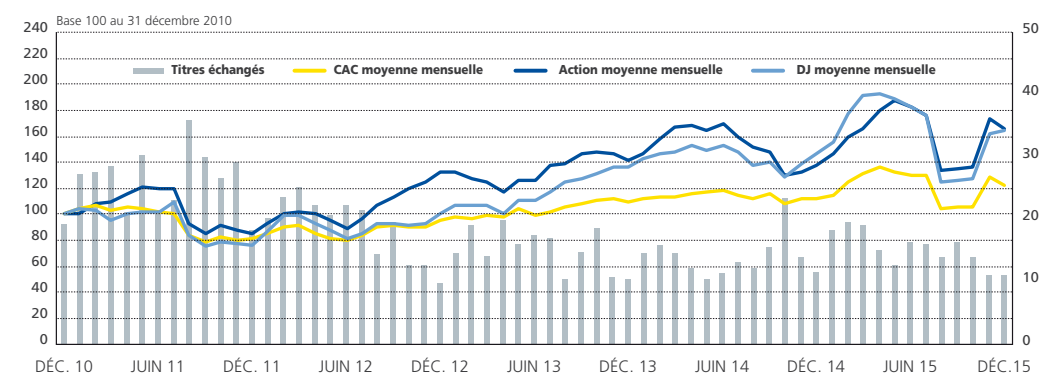
Poids dans les indices au 31.12.2015

- ▶ 1,70 % de l'indice CAC 40
- ▶ 0,71 % 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 2010 À DÉC 2015



Cours de l'action EN EUROS	2015	2014	2013	2012	2011
Plus haut	103,90	94,33	84,71	72,58	68,54
Plus bas	71,60	65,10	57,23	45,32	40,20
Dernier cours de l'année	87,90	77,27	77,25	71,59	45,68
Évolution sur l'année	+ 16,78 %	- 2,56 %	+ 7,9 %	+ 56,7 %	- 14,9 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	+ 8,53 %	- 0,54 %	+ 18,0 %	+ 15,2 %	- 20,4 %

Données par action EN EUROS	2015	2014	2013	2012	2011
Actif net	52,5	51,3	49,8	46,60	45,90
Résultat de base	6,28	5,52	6,08	8,62	8,14
Résultat dilué ⁽¹⁾	6,19	5,45	5,98	8,41	7,97
PER	14,0	13,6	12,7	8,3	5,6
Dividende	2,85*	2,50	2,50	2,40*	2,10*
Taux de distribution	37 %	41 %	35 %	28,7 %	30 %
Rendement ⁽²⁾	3,2 %	3,3 %	3,2 %	3,4 %	4,6 %

* Dividende 2015 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2016.

(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.

2,85 €
LE DIVIDENDE PROPOSÉ
AU TITRE DE L'EXERCICE
2015, SOIT UN TAUX DE
DISTRIBUTION DE 37%*.

Un dividende en hausse et un important programme de rachat d'actions

Michelin a décidé de fixer son dividende à 2,85 euros en hausse de 14 % sur l'exercice précédent.

Parallèlement, la société a lancé en avril 2015 un programme de rachat d'actions et de réduction du capital d'un montant global de 750 millions d'euros sur 18 à 24 mois. Ce programme traduit la confiance du Groupe dans sa capacité à générer structurellement du cash flow libre. Il participe à la relation dynamique et équilibrée entre Michelin et ses actionnaires qui l'ont accompagné dans son développement.

Deux premières tranches de 4,9 millions d'actions ont été achetées en 2015 pour un montant de 451 millions d'euros.

Plus d'information sur www.michelin.com

* Du résultat net consolidé hors éléments non récurrents.

LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES EN 2015

DES ÉVOLUTIONS NORMATIVES FAVORABLES AUX PNEUS ÉCONOMES EN CARBURANT

L'abaissement des seuils d'émission de CO₂ applicables aux véhicules sur des marchés toujours plus nombreux, à commencer par l'Europe, l'Amérique du Nord et la Chine, favorise les pneus à basse résistance au roulement, économes en carburant, dont Michelin est le leader mondial. En première monte, ces pneus pourraient atteindre 500 millions d'unités en 2020⁽²⁾. Au remplacement, les étiquetages de performances réglementés, instaurés 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.



1,7 MD DE PNEUS

180 MDS US \$⁽¹⁾

60% POUR LES VÉHICULES LÉGERS
30% POUR LES POIDS LOURDS⁽²⁾
25% EN PREMIÈRE MONTE
75% AU REMPLACEMENT⁽²⁾

UN MARCHÉ MONDIAL CONTRASTÉ EN 2015

LA DEMANDE MONDIALE PROGRESSE DE 2% EN VOLUME POUR LES VÉHICULES LÉGERS ET EST EN RETRAIT DE 2% POUR LES POIDS LOURDS PRINCIPALEMENT.



Voitures et camionnettes

En première monte, la demande mondiale augmente de 2% avec une croissance de 7% en Europe de l'Ouest, de 4% en Amérique du Nord et de 8% en Afrique, Inde, Moyen-Orient et de 1% en Asie (hors Inde), dont 5% en Chine. La demande chute de 24% en Europe orientale, et de 19% en Amérique du Sud, deux zones fortement impactées par la crise économique.

Sur le marché du remplacement, la demande progresse dans toutes les zones : 1% en Amérique du Nord, 3% en Europe et en Asie (hors Inde), 5% en Afrique, Inde, Moyen-Orient, et 1% en Amérique du Sud.

Poids Lourds

En première monte, la demande est en baisse de 7% avec des évolutions contrastées : croissance soutenue Europe de l'Ouest, + 11%, en Amérique du Nord, + 7%, en Afrique, Inde, Moyen-Orient, + 16% ; recul de 20% en Europe orientale, 19% en Asie (hors Inde) et 48% en Amérique du Sud.

Sur le marché du remplacement, la demande est en baisse de 1%. L'Europe de l'Ouest progresse de 7%, l'Amérique du Nord de 4%, l'Afrique, Inde, Moyen-Orient de 1%. L'Europe orientale, l'Asie (hors Inde) et l'Amérique du Sud sont en recul respectivement de 11%, 3% et 8%.

Spécialités

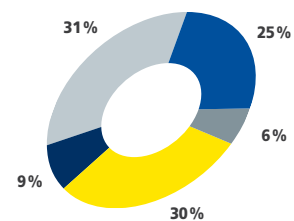
Génie civil. La demande de pneus miniers est en fort recul, pénalisée par la baisse des matières premières. Les pneus pour les marchés d'infrastructures et les carrières progressent légèrement sur les marchés matures.

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

Deux roues. Les marchés moto et scooter progressent dans les pays matures et émergents.

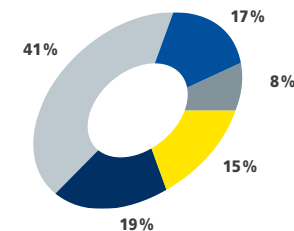
Avion. Le marché de l'aviation commerciale poursuit sa croissance portée par la hausse du trafic passager.

Voitures et camionnettes : 1,5 MD DE PNEUS⁽²⁾



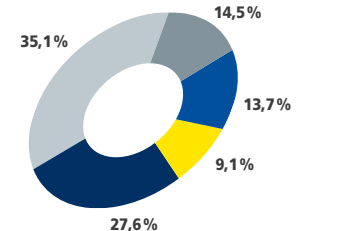
▶ Amérique du Nord
 ▶ Amérique du Sud
 ▶ Europe
 ▶ Afrique, Inde, Moyen-Orient
 ▶ Asie (hors Inde)

Camions et bus : 184 M DE PNEUS⁽²⁾



▶ Amérique du Nord
 ▶ Amérique du Sud
 ▶ Europe
 ▶ Afrique, Inde, Moyen-Orient
 ▶ Asie (hors Inde)

Répartition du marché mondial en valeur



▶ Bridgestone
 ▶ Michelin
 ▶ Goodyear
 ▶ Acteurs de taille moyenne*
 ▶ Autres acteurs**

(1) Tire Business 2015 (2) Estimation Michelin

UN MARCHÉ EUROPÉEN DU POIDS LOURD FRAGILISÉ PAR LA CRISE ET LES IMPORTATIONS D'ASIE

Le marché européen reste globalement inférieur de près de 20% à ses niveaux d'avant crise en 2007. Parallèlement, les importations asiatiques ont multiplié leur part de marché par 4 depuis 2003 pour dépasser 16% des ventes⁽¹⁾. Cela se traduit par une forte pression sur les prix qui pèse sur les fabricants européens. La réorganisation des activités poids lourds du Groupe en Europe s'inscrit dans ce cadre.



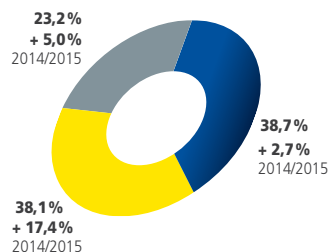
(1) ETRMA, European Tyre & Rubber Manufacturers.

* Part de marché comprise entre 2% et 6%.
 ** Part de marché inférieure à 2%.
 Source : ventes 2014 en US \$ – Tire Business septembre 2015.

NOTRE EMPREINTE MONDIALE

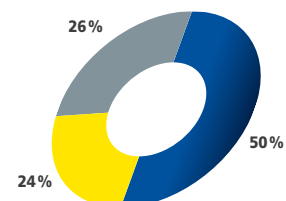
ACTEUR MONDIAL PRÉSENT SUR TOUS LES MARCHÉS DU PNEU, MICHELIN ADAPTE EN PERMANENCE SES MOYENS DE PRODUCTION POUR SATISFAIRE LES ÉVOLUTIONS DE LA DEMANDE ET ANTICIPER LES PERSPECTIVES DES MARCHÉS. IL OPTIMISE SON ORGANISATION LOGISTIQUE ET RENFORCE PARTOUT SES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION.

Ventes nettes 2015 : 21 199 M€

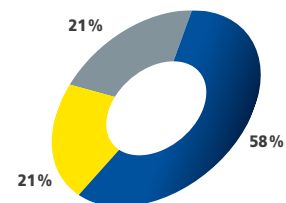


Investissements 2015 : 1 804 M€

Dont investissements de croissance 808 M€



Effectifs 2015 en équivalent temps plein : 105 800 PERSONNES



- ▶ Europe⁽¹⁾
- ▶ Amérique du Nord⁽²⁾
- ▶ Autres zones

(1) Y compris Russie & CEI.
(2) Y compris Mexique.

* Équivalents temps plein au 31.12.2015.



EUROPE

61 400 PERSONNES* • 1 SITE RDI
7 SITES CSF • 15 SITES TC • 15 SITES PL
9 SITES SP • 2 280 DIS

- ▶ RDI : mise en service de la 1^{re} phase du centre mondial Urbalad à Ladoux-Clermont-Ferrand.
- ▶ CSF : arrêt de la production à Fossano (Italie) en 2016.
- ▶ TC : spécialisation de Roanne (France), renforcement de Cuneo (Italie), montée en gamme de Dundee (Royaume-Uni).
- ▶ PL : arrêt de la production à Budapest (Hongrie) en 2015, Oranienburg (Allemagne, Pneu Laurent) en 2016 et regroupement du rechapage à Avallon (France), arrêt de Ballymena (Royaume-Uni) en 2018. Réorientation vers les pneus neufs à Alessandria (Italie).

ASIE (HORS INDE)

15 000 PERSONNES*
3 SITES RDI • 3 SITES CSF
4 SITES TC • 3 SITES PL
2 SITES SP • 1 450 DIS

- ▶ CSF : montée en puissance de la nouvelle usine de mélangeage en Thaïlande.
- ▶ PL, TC : montée en puissance l'usine de Shenyang2 en Chine.

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

AMÉRIQUE DU NORD

21 700 PERSONNES*
1 SITE RDI • 2 SITES CSF
10 SITES TC • 4 SITES PL
2 SITES SP • 146 DIS

AMÉRIQUE DU SUD

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

AFRIQUE, INDE, MOYEN-ORIENT

1 700 PERSONNES*
1 SITE PL • 140 DIS

- ▶ PL : montée en puissance de Chennai en Inde.
- ▶ SP : report du projet d'atelier Génie civil à Chennai.



N°1
MONDIAL DES PNEUS
ÉCONOMES EN ÉNERGIE

30 SITES DANS
16 PAYS

TOURISME CAMIONNETTE
& DISTRIBUTION ASSOCIÉE



N°1
MONDIAL DES PNEUS
RADIAUX ÉCONOMES
EN ÉNERGIE

25 SITES DANS
15 PAYS

POIDS LOURD
& DISTRIBUTION ASSOCIÉE

CONTRIBUTION 2015

57%

des ventes consolidées

54%

du résultat opérationnel⁽¹⁾

VENTES 2015

26% en première monte
74% au remplacement

73% marchés matures
27% marchés de croissance

M€	2015	2014	2015 / 2014
Ventes nettes	12 028	10 498	+ 14,6%
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	1 384	1 101	+ 25,7%
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	11,5%	10,5%	+ 1,0 pt

ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL

par rapport à 2014

	PREMIÈRE MONTE	REMPLACEMENT
Europe, Russie, CEI	+ 4 %	+ 3 %
Amérique du Nord	+ 4 %	+ 1 %
Amérique du Sud	- 19 %	+ 1 %
Asie hors Inde	+ 1 %	+ 3 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	+ 8 %	+ 5 %
Total	+ 2 %	+ 3 %

INITIATIVES & SUCCÈS 2015

- ▶ Les performances des nouveaux produits et les homologations record dynamisent la croissance.
- ▶ MICHELIN CrossClimate, premier pneu été certifié pour l'hiver, convainc les marchés européens.
- ▶ MICHELIN Pilot Super Sport équipe en exclusivité les nouveaux modèles X5 M et X6 M de BMW.
- ▶ Les Ford Focus Electric et la Tesla S du constructeur 100 % électrique roulent en MICHELIN.
- ▶ BFGoodrich commercialise 16 nouvelles dimensions de son pneu vedette BFGoodrich® All-Terrain T/A KO2 aux États-Unis et l'introduit en Europe.
- ▶ MICHELIN LTX Force, premier pneu 100 % conçu pour le marché sud-américain, est lancé.
- ▶ Michelin renforce ses réseaux de distribution avec les leaders de la vente en ligne Blackcircles (Royaume-Uni, 100 %), Allopneus (France, 40 %), le grossiste Meyer Lissendorf (Allemagne, 100 %) et 260 nouveaux centres de service TCi, Euromaster et TYREPLUS en 2015.

INITIATIVES & SUCCÈS 2015

- ▶ Les volumes résistent dans des marchés en baisse. Le Groupe poursuit le redressement de sa rentabilité et adapte son organisation industrielle et logistique en Europe pour consolider ses progrès.
- ▶ MICHELIN TIRE CARE met la puissance du numérique au service de la productivité, de la sécurité et de la réduction des coûts des transporteurs en Amérique du Nord et en Europe.
- ▶ Michelin solutions s'engage auprès des transporteurs européens sur des économies de carburant avec 3 offres complémentaires : EFFIFUEL, EFFITIRES et EFFITRAILER.
- ▶ 15 000 transporteurs dans 17 pays européens, et bientôt 25, ont ouvert leur espace personnalisé MyAccount sur le site Michelin dédié.
- ▶ Le Groupe élargit son offre au Brésil avec des pneus radiaux BFGoodrich pour bus et camions.
- ▶ En Asie du Sud-Est, il prend position sur le marché des pneus radiaux à un prix intermédiaire avec les nouveaux pneus SIAMTYRE Highway Radial.

CONTRIBUTION 2015

29%

des ventes consolidées

25%

du résultat opérationnel⁽¹⁾

VENTES 2015

28% en première monte
72% au remplacement

63% marchés matures
37% marchés de croissance

M€	2015	2014	2015 / 2014
Ventes nettes	6 229	6 082	+ 2,4%
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	645	495	+ 30,3%
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	10,4%	8,1%	+ 2,3 pt

ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL

par rapport à 2014

	PREMIÈRE MONTE	REMPLACEMENT
Europe	+ 7 %	+ 1 %
Amérique du Nord	+ 7 %	+ 4 %
Amérique du Sud	- 48 %	- 8 %
Asie hors Inde	- 19 %	- 3 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	+ 16 %	+ 1 %
Total	- 7 %	- 1 %

(1) Avant éléments non récurrents.

(1) Avant éléments non récurrents.



14 SITES DANS
7 PAYS

N°1
MONDIAL DES PNEUS
RADIAUX EN GENIE CIVIL,
AGRICOLE, AVION

N°1
EUROPÉEN DES PNEUS
POUR MOTOS ET SCOOTERS

ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS



INITIATIVES & SUCCÈS 2015

► **Deux roues** : Michelin renouvelle sa gamme de pneus moto hypersport et circuit sous le signe de la haute performance et officialise son retour en moto GP en 2016.

► **Génie civil**. Le nouveau pneu MICHELIN XDR 250 50/80 R57 accroît de 25 % la capacité de charge des gros tombereaux miniers tandis que MEMS Evolution3, 3^e génération de système de surveillance et contrôle des pneus miniers, fait entrer le pneu communicant dans la mine pour plus de productivité.

► **Agricole**. Michelin multiplie les services connectés et les nouvelles applications de la technologie MICHELIN Ultraflex basse pression pour permettre aux agriculteurs de nourrir la planète en préservant les sols.

► **Avion**. Présentée lors du Salon du Bourget 2015, la nouvelle gamme de pneus MICHELIN Air X à technologie radiale NZG – jusqu'à 100 % d'atterrissages en plus – équipe l'Airbus A350, les Boeing 737 et 777, le Rafale et, en exclusivité, les nouveaux Falcon 5X et Falcon 8X de Dassault Aviation.



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

+ DE **16,5**
MILLIONS DE PRODUITS
SOUS LICENCE MICHELIN
LIFESTYLE VENDUS
EN 2015



MICHELIN TRAVEL PARTNER / MICHELIN LIFESTYLE



INITIATIVES & SUCCÈS 2015

► **ViaMichelin**. La nouvelle version offre plus de confort quel que soit l'écran utilisé et une application mobile gratuite avec un guidage GPS et des alertes communautaires en temps réel.

► **Les Guides Michelin** proposent deux nouvelles collections : *le Carnet*, pour les voyageurs en quête d'authenticité et de liberté, et la ville *En un coup d'œil*, un format de poche pour courts séjours urbains sous forme de carte repliable très informées.

► **Michelin Lifestyle**. Les produits sous licence s'enrichissent de nouveaux accessoires dont l'aérosol MICHELIN Tire Sealant, une solution de réparation temporaire sans compresseur qui permet de rouler 400 km en toute sécurité.



CONTRIBUTION 2015

14%

des ventes consolidées

21%

du résultat opérationnel⁽¹⁾

VENTES 2015

51% marchés matures

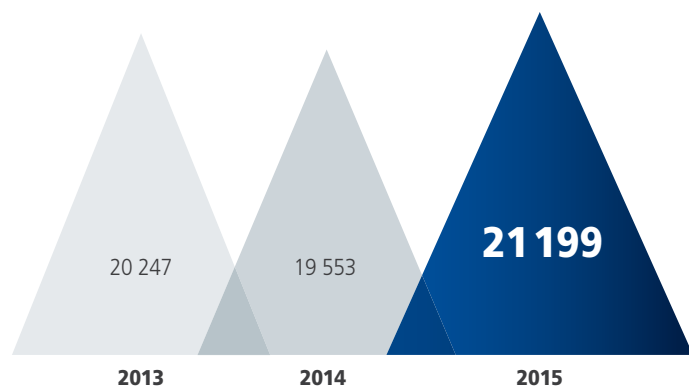
49% marchés de croissance

M€	2015	2014	2015 / 2014
Ventes nettes	2 942	2 973	- 1,0 %
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	548	574	- 4,5 %
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	18,6 %	19,3 %	- 0,7 pt

(1) Avant éléments non récurrents.

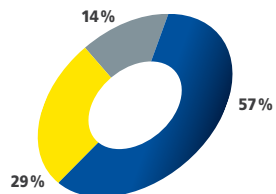
RÉSULTATS FINANCIERS
 LES TRÈS BONS RÉSULTATS
 DANS DES MARCHÉS CONTRASTÉS
 TRADUISENT LE RENFORCEMENT
 STRUCTUREL DU GROUPE.

Ventes nettes
 En millions d'euros



Ventes nettes 2015 par activité

En % des ventes nettes dans le graphique.
 En millions d'euros et évolution 2015/2014 en points hors graphique.

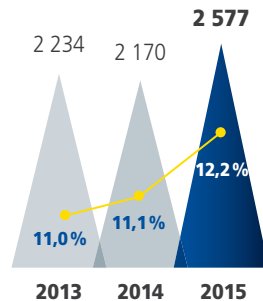


- 12 028 / +14,6 %
Tourisme camionnette & distribution associée
- 6 229 / +2,4 %
Poids lourd & distribution associée
- 2 942 / -1,0 %
Activités de spécialités

Résultat opérationnel⁽¹⁾

En millions d'euros

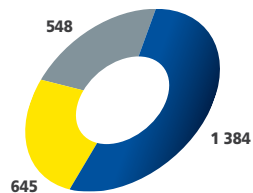
Marge opérationnelle⁽¹⁾
 En % des ventes nettes



(1) Avant éléments non récurrents.

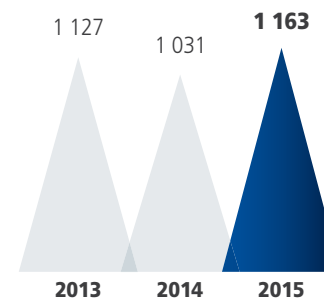
Résultat opérationnel⁽¹⁾ 2015 par activité

En millions d'euros dans le graphique.
 En % des ventes et évolution 2015/2014 en points hors graphique.

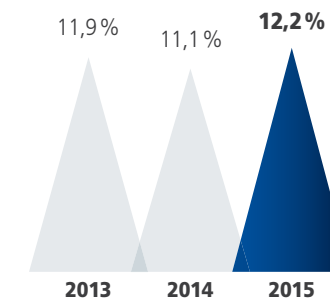


- 11,5 % / +1,0 pt
Tourisme camionnette & distribution associée
- 10,4 % / +2,3 pt
Poids lourd & distribution associée
- 18,6 % / - 0,7 pt
Activités de spécialités

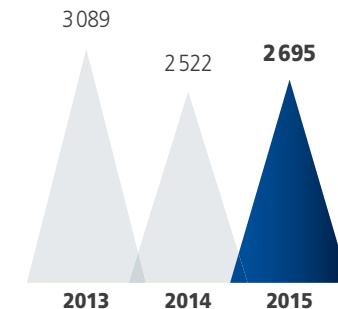
Résultat net
 En millions d'euros



Rentabilité des capitaux employés ROCE⁽²⁾
 En %



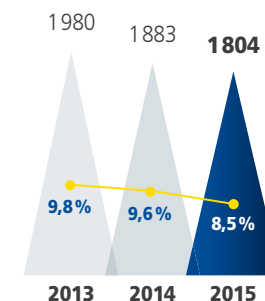
Flux de trésorerie des activités opérationnelles
 En millions d'euros



Investissements corporels et incorporels bruts

En millions d'euros

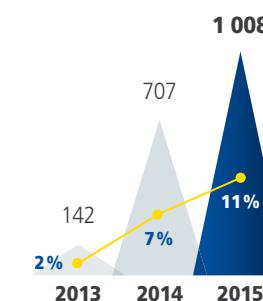
En % des ventes nettes



Endettement net

En millions d'euros

En % des capitaux propres



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

Cash Flow libre structurel⁽³⁾

En millions d'euros

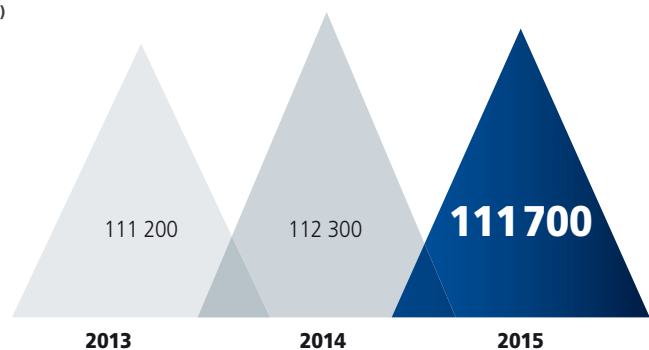


(3) Après investissements et avant dividendes.

RÉSULTATS SOCIAUX

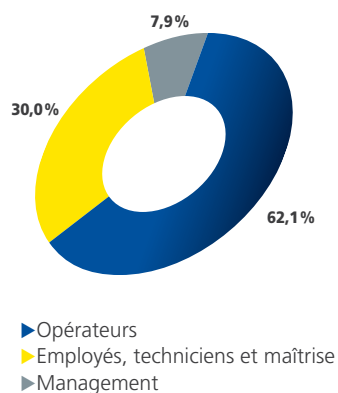
MICHELIN A RECRUTÉ ET FORMÉ
6 057 PERSONNES EN 2015.

Effectifs inscrits⁽¹⁾ au 31 décembre

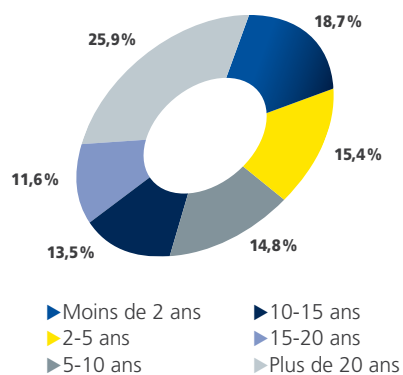


(1) Toutes sociétés consolidées en équivalent temps plein, tous contrats hors intérim.

Effectifs 2015 par catégorie⁽²⁾



Effectifs 2015 par ancienneté



(2) Groupe Michelin, hors Euromaster, TCI, Tigar et sociétés acquises en cours d'année.

SÉCURITÉ

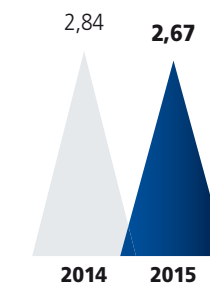
27 USINES N'ONT ENREGISTRÉ AUCUN ACCIDENT DU TRAVAIL AVEC ARRÊT EN 2015.

OBJECTIF 2020 : TCIR < 2

(1) Total Case Incident Rate : nombre d'accidents ayant altéré la santé des personnes rapporté au nombre d'heures travaillées.

TCIR⁽¹⁾

En %
y compris réseaux de distribution

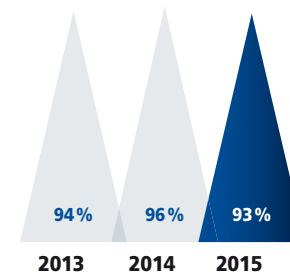


FORMATION

Taux d'accès à la formation (TAF*) : 3,5 %

Nombre d'heures de formation par personne formée : 64

► Bénéficiaires en % de l'effectif



ENGAGEMENT

77 % DES PERSONNES EMPLOYÉES SONT ENGAGÉES

OBJECTIF 2020 : 85 %

Enquête interne annuelle 2015 – 86 % de participation

58 980 IDÉES DE PROGRÈS ET D'INNOVATION ÉMISES EN 2015.

OBJECTIF 2020 : 100 000

* TAF : Nombre d'heures de formation rapporté au nombre d'heures travaillées.

DIVERSITÉ

68 % DES TOP MANAGERS DES PAYS EN ZONE DE CROISSANCE SONT ORIGINAIRES DE LA ZONE.

OBJECTIF 2020 : 80 %

75 % DES POSTES DE MANAGEMENT SONT OCCUPÉS PAR LES EMPLOYÉS ISSUS DE LA MOBILITÉ INTERNE.

OBJECTIF 2020 : 75 %

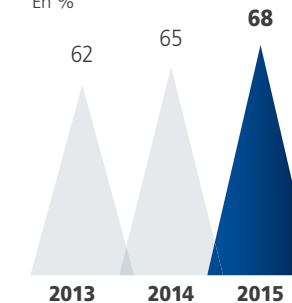
24 % DE FEMMES DANS LE MANAGEMENT ET LA MAÎTRISE.

OBJECTIF 2020 : 30 %

(2) Salariés avec un niveau de responsabilités de A à N selon la méthode Hay.

Part des managers issus des zones de croissance

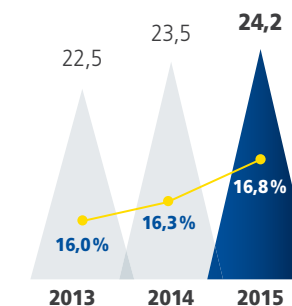
En %



Part des femmes dans le management et la maîtrise⁽²⁾

En %

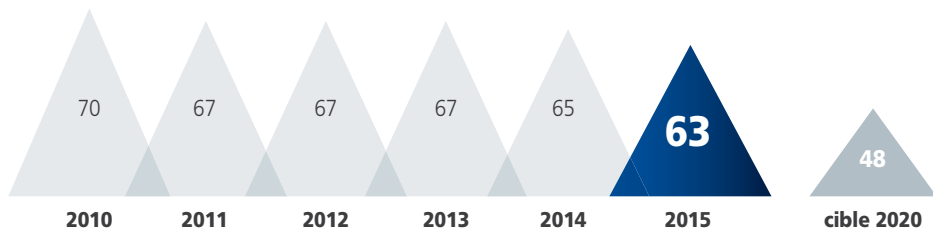
— Part des femmes dans l'effectif inscrit



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 INDICATEURS PONDÉRÉS. L'OBJECTIF EST DE RÉDUIRE LE MEF DE 50% EN 2020 PAR RAPPORT À 2005. EN 2015, LA RÉDUCTION ATTEINT 37,2%.

Évolution du MEF de 2010 à 2015 : - 10%



INDICATEUR MEF Composantes élémentaires et pondération



Composantes	Pondération
Consommation de ressources	30
Émissions dans l'air	25
Déchets	45
Total	100

95%
DES SITES
INDUSTRIELS ET
DE RECHERCHE
SONT CERTIFIÉS
ISO 14001.

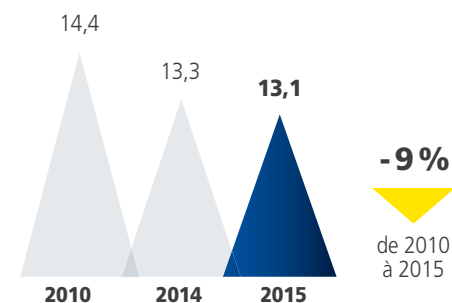
Les résultats du MEF

	2010	2014	2015	Unité ⁽¹⁾	En valeur absolue	Unité
Consommation d'énergie	14,4	13,3	13,1	GJ/t PP	42 697	10 ³ GJ
Consommation d'eau	11,8	11,2	10,5	m ³ /t PP	34 314	10 ³ m ³
Émissions COV ^(*)	2,9	2,5	2,49	kg/t PP	8 145	t
Émissions CO ₂	1,3	1,2	1,09	t/t PP	3 564	10 ³ t
Déchets générés	109,5	118,0	115,2	kg/t PP	376 192	t
Déchets mis en décharge	10,2	7,9	7,4	kg/t PP	24 033	t
MEF (base 100 en 2005)	70	65,1	62,8			

(1) Par tonne de pneumatiques produite.
* Composés organiques volatils.

Consommation d'énergie

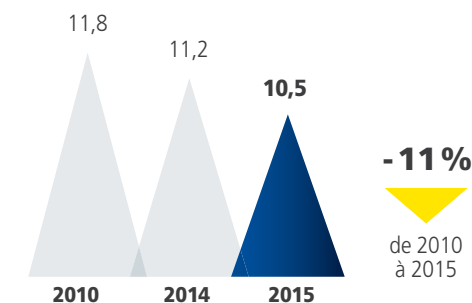
En gigajoules par tonne de pneumatiques produite



1 GJ = 277,5 kWh

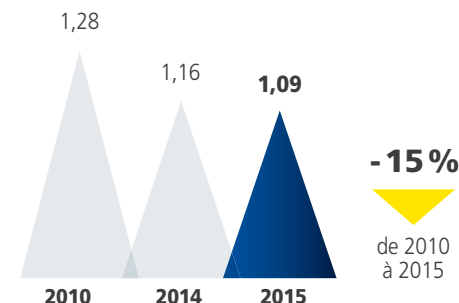
Consommation d'eau

En m³ par tonne de pneumatiques produite



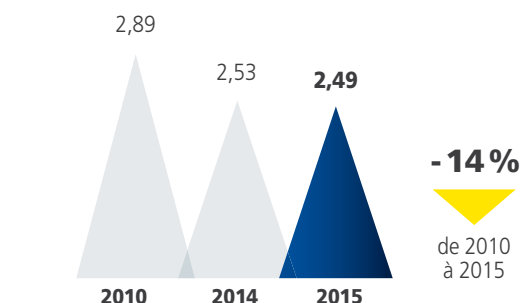
Émissions de CO₂

En tonnes par tonne de pneumatiques produite



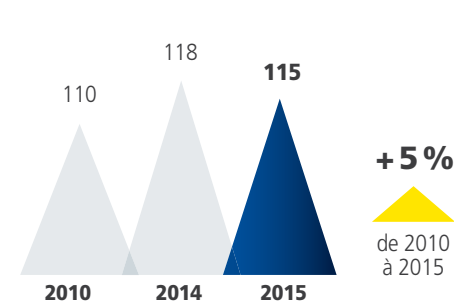
Émissions de COV

En kg par tonne de pneumatiques produite



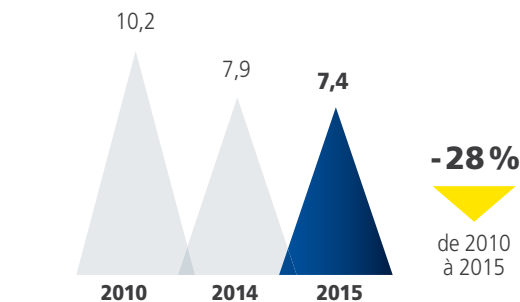
Déchets générés

En kg par tonne de pneumatiques produite



Déchets mis en décharge

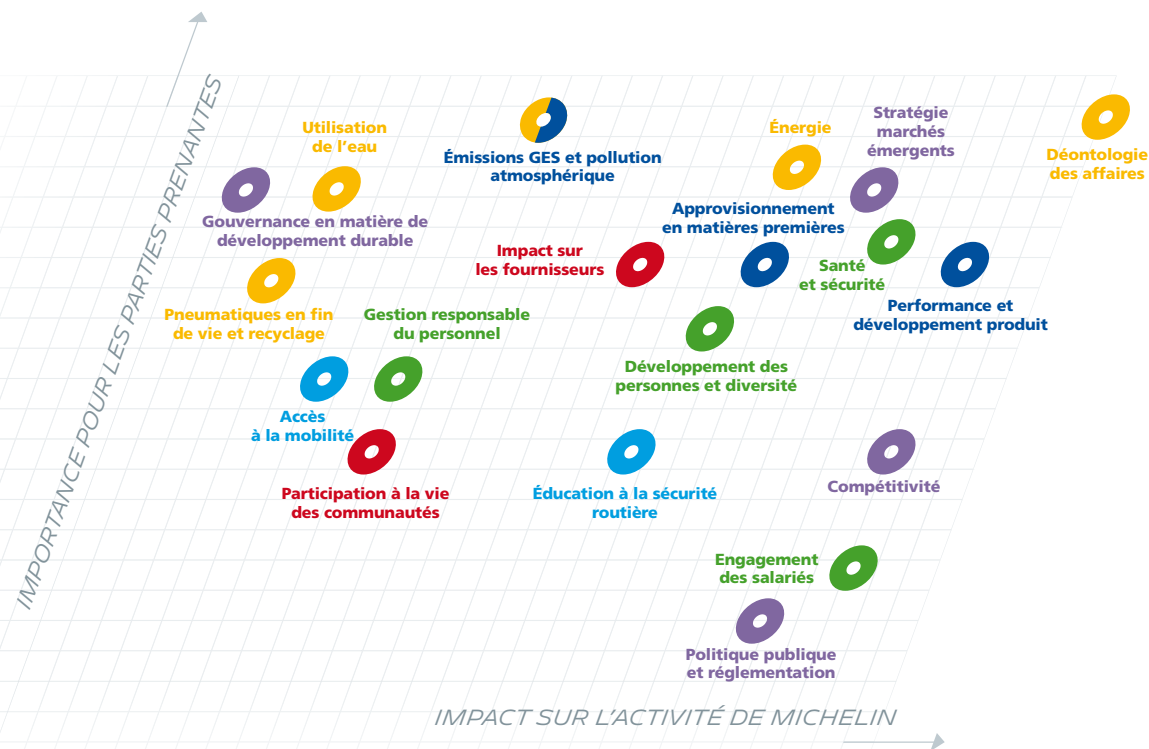
En kg par tonne de pneumatiques produite



Les données de tous ces indicateurs ont été vérifiées par PricewaterhouseCoopers dont le rapport est publié dans le Document de Référence 2015.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ

En 2014, le Groupe a identifié, de manière transversale, 19 sujets prioritaires, à partir de plus de 100 sujets, liés aux enjeux économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux, ainsi que de gouvernance de l'Entreprise. Cette matrice de matérialité (ou de pertinence selon la GRI4) est en cohérence avec les opportunités et les risques identifiés par Michelin. Leur niveau d'importance pour la Société Civile a été évalué par une méthode documentaire croisée. Cette analyse de pertinence permet d'orienter les échanges avec ses parties prenantes.



- 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

PRIX, RÉCOMPENSES & DISTINCTIONS



UNE ENTREPRISE RESPECTÉE

► Michelin se classe 19^e des 100 entreprises internationales ayant la meilleure réputation auprès des consommateurs selon le Global RepTrack 2015 qui a interrogé 61 000 consommateurs dans 15 pays.

Michelin est la 1^{re} entreprise française et le 1^{er} fabricant de pneus de ce classement.

► En France, Michelin a la meilleure réputation des entreprises du CAC 40 selon l'étude 2015 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 (mars 2015).

► Pour la troisième année consécutive, Michelin est l'entreprise préférée des Français selon le baromètre Posternak/Ifop de novembre 2015.

► Michelin se classe n° 1 pour la qualité des produits selon le baromètre 2015 Publics Réputation Viavoice Syntec RP.

► Tire Technology International Awards 2015 : Michelin remporte les Prix de « Fabricant de pneu de l'année » et de la « Technologie de l'année » pour MICHELIN EverGrip™.

► Michelin appartient au Top 5 des entreprises les plus innovantes selon l'institut YouGov.

UNE ENTREPRISE ENGAGÉE

► Michelin se classe 17^e des 100 entreprises internationales les plus réputées pour leur engagement dans le développement durable selon le Global CSR RepTrack 2015 qui a interrogé 150 000 consommateurs dans 15 pays.

Régulièrement évalué pour ses performances extra-financières, Michelin figure dans les indices ISR de référence :

► DJSI Europe depuis 2005 et DJSI World depuis 2006, évaluation réalisée par RobecoSAM pour l'indice Dow Jones du développement durable. En 2015, Michelin est classée 1^{re} des équipementiers automobiles avec 87/100.



► ASPI Eurozone depuis 2002 NYSE Euronext Vigeo depuis 2013 sur la base des évaluations annuelles de l'agence Vigeo.

► 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.

UN FOURNISSEUR APPRÉCIÉ

► Boeing a décerné à Michelin le « Boeing Performance Excellence Award » et le titre de « Fournisseur de l'année ».

► CNH Industrial, leader mondial du machinisme agricole, a attribué à Michelin le titre de « Meilleur Fournisseur » 2015 pour l'équipement des engins New Holland.

► John Deere & Company a triplement récompensé Michelin avec les Prix « Fournisseur de l'année » et « Innovation de l'année » pour le pneu sans air Michelin Tweel Technology, et la qualité de « Fournisseur partenaire », la plus élevée à laquelle peut prétendre un fournisseur. **1**

► Honda Brésil a récompensé Michelin pour son « Excellence dans le développement de nouveaux véhicules ».

► Le fabricant d'engins agricoles ROPA et Michelin ont été récompensés par la médaille d'argent dans la catégorie « innovation » lors du salon Agritechnica.



UNE COMMUNICATION BIEN REÇUE

- Michelin est lauréat des Grands Prix de la Transparence 2015 au titre de la Meilleure progression.
- L'Assemblée générale et le service des actionnaires individuels de Michelin comptent parmi les meilleurs du CAC 40 selon le magazine *Le Revenu*.
- Le rapport annuel 2014 de Michelin est classé parmi les 100 meilleurs mondiaux dans le rapport 2015 de ReportWatch, 3^e français et 3^e du secteur automobile mondial.
- Le Rapport d'Activité et de Développement Durable 2014 a obtenu le Top Com d'argent dans la catégorie rapports annuels du CAC 40. **2**

UNE MARQUE PLÉBISCITÉE

- MICHELIN compte parmi les marques mondiales les mieux valorisées en 2015, à la 233^e place du Brand Finance® Global 500. MICHELIN est évaluée à plus de 5 milliards d'euros, en hausse de 31 % sur un an.
- MICHELIN figure dans TOP 100 des marques les plus puissantes du monde établi par Tenet partners.
- 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 7 pays sur les 15 étudiés, elle figure dans le TOP 3 de 13 pays sur 15 selon le comparateur Quelpneu.
- L'enquête « Best Brands » réalisée par GfK et ServicePlan classe MICHELIN 8^e des meilleures marques en Europe.
- MICHELIN est la meilleure marque d'accessoires et services automobiles en Allemagne selon le BrandIndex 2015 établi par YouGov et le Handelsblatt.

- MICHELIN a remporté pour la 10^e fois le titre de meilleure marque de pneus poids lourds en Allemagne (Lastauto omnibus et Fernfahrer 2015).

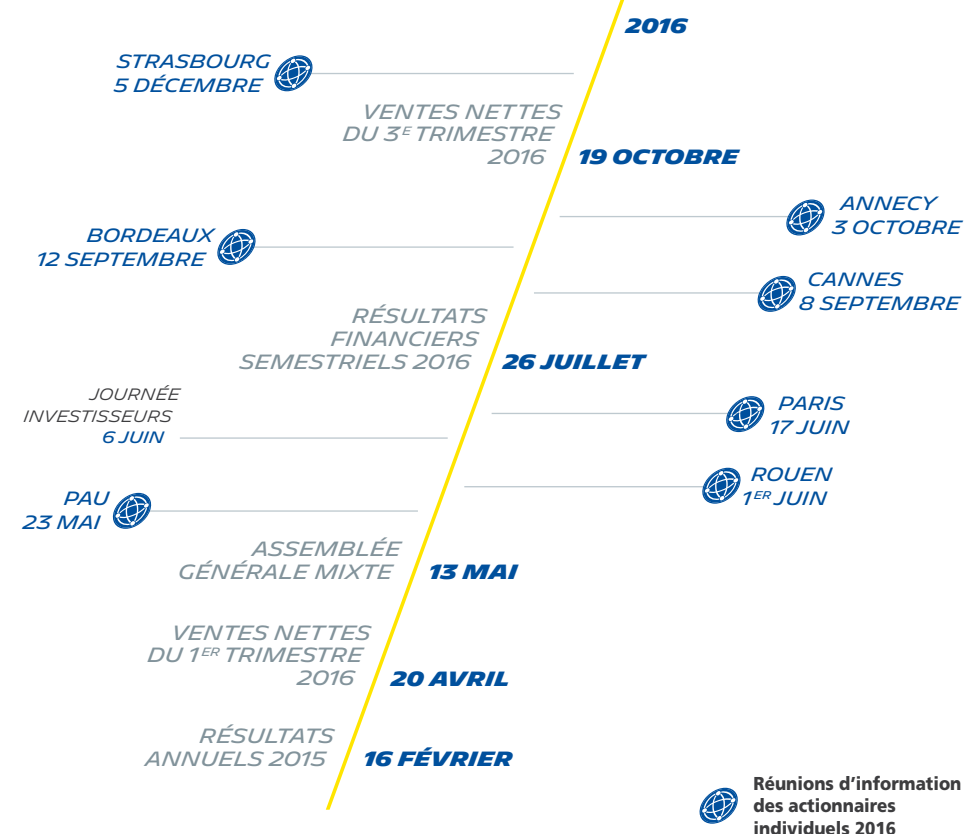
DES CLIENTS SATISFAITS

- Les études J.D.Power évaluent la satisfaction des clients en première monte :
- Aux États-Unis, MICHELIN est n° 1 depuis 5 ans sur les segments Premium et Tourisme.
 - En Chine, MICHELIN est n° 1 sur le segment Mass market. Au total, la marque obtient le score le plus élevé de « Brand impression » indiquant un très fort capital de marque.
 - Au Japon, MICHELIN est la première marque sur les 4 segments de véhicules suivis. De plus, elle est n° 1 depuis 12 ans des pneus hiver en première monte et au remplacement.
 - Le pneu MICHELIN Primacy 3 est le triple vainqueur des tests ADAC 2015 de pneus été : 1^{er} en freinage sur sol sec, 1^{er} en freinage sur sol mouillé et 1^{er} en longévité.

DES PNEUS GAGNANTS

- FIA WEC 2015 : Porsche et Michelin remportent les Coupes constructeurs et pilotes en LM GTE.
- Victoires toutes catégories pour MICHELIN au Rallye Dakar 2015 :
 - **Auto** : le pneu MICHELIN Latitude C fait un triplé et le nouveau pneu MICHELIN D15 réussit pleinement sa première sortie.
 - **Moto** : le pneu MICHELIN Desert Race avec MICHELIN Bibmousse, en remplacement de la chambre à air pour éviter les crevaisons, domine la compétition.
 - **Camions** : le pneu MICHELIN XZL+ s'impose sans partage.
- 24^e victoire pour Michelin aux 24 Heures du Mans avec Porsche qui remporte pour sa part sa 17^e victoire. **3**
- Michelin, champion de la Formule E avec le MICHELIN Pilot Sport EV : il équipe toutes les voitures en compétition.

AGENDA 2016



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

Photos : ©Michelin, ©BFGoodrich, ©Michelin/CAPA, ©Michelin/Pierre Chambon, ©Michelin/Ludovic Combe, ©Michelin/Thomas Cortesi, ©Michelin/Sébastien Daguerressar, ©Michelin/Olivier Duplain, ©Michelin/Michael Eschylle, ©Michelin/François Flamand/DPPI, ©Michelin/Florent Gooden/DPPI, ©Michelin/François Grellet, ©Michelin/Pierre-François Grosjean, ©Michelin/Jean-Claude Guilloux, ©Michelin/InEfecto, ©Michelin/Greg Jongerlynck, ©Michelin/Richard Lemoine, ©Euromaster/Rafal Matomisz, ©Michelin/Jean-François Omerin, ©Michelin/Gérard Paris, ©Michelin/Joël Peyrou, ©Michelin/Almir Pindilatti, ©Michelin/David Reygondeau, ©Michelin/Riot House, ©Michelin/Philippe Stroppa, ©Michelin/Waldemar Szatkowski, ©Michelin/TBWA, ©Michelin/Jean-Bernard Verdier, ©Association Prévention Routière, ©Boeing, ©Enfants du Mékong, ©John Deere, ©Getty Images.

Illustrations : Couverture : Real Lies/InEfecto. Portraits : Masao Yamazaki

Imprimé par l'Imprimerie CHIRAT (France) sur du papier issu de forêts gérées de façon responsable.

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@fr.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 depuis un poste fixe : 0 800 000 222
actionnaires-individuels@fr.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@fr.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



MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer