



# **DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015**



**MICHELIN**

Une meilleure façon d'avancer

# SOMMAIRE

## ENTRETIEN AVEC JEAN-DOMINIQUE SENARD 2

### 1 / MICHELIN EN BREF

1.1 Profil	6
1.2 Organigramme juridique simplifié	7
1.3 Histoire et évolution de la Société	8
1.4 Sites	9

### 2 / LE RAPPORT DE GESTION RFA 12

2.1 Ambitions 2020 : Performance et Responsabilité Michelin	14
2.2 Les marchés du pneumatique	21
2.3 Évolution des ventes nettes	28
2.4 Commentaires sur le compte de résultat consolidé	31
2.5 Commentaires sur le bilan consolidé	39
2.6 Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés	44
2.7 Retour sur capitaux investis (ROCE)	46
2.8 Information sur les tendances	46
2.9 Faits marquants	48
2.10 Facteurs de risques	52
2.11 Contrats importants	63
2.12 Changement de contrôle	63
2.13 Informations sur les délais de paiement	63
2.14 Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	63
2.15 Répartition du capital et des droits de vote	64
2.16 Informations publiées au titre de la loi Grenelle 2	64

### 3 / CHIFFRES CLÉS 65

3.1 Marchés	66
3.2 Ventes	68
3.3 Résultats	70
3.4 Secteurs opérationnels	72
3.5 Structure des coûts	75
3.6 Flux de trésorerie et bilan	80
3.7 Chiffres clés et données consolidées sur 5 ans	84

### 4 / GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 86

4.1 Composition des organes d'administration, de Direction et de surveillance	88
4.2 Fonctionnement des organes d'administration, de Direction et de surveillance	95
4.3 Rémunérations des organes de Direction et de surveillance	101
4.4 État récapitulatif des opérations sur les actions Michelin réalisées par les mandataires sociaux, les Associés Commandités et leurs proches au cours de l'année 2015	115
4.5 Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	116
4.6 Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance	130

### 5 / MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES 131

5.1 Renseignements sur la Société	132
5.2 Données boursières	133
5.3 Relations avec les actionnaires	135
5.4 Documents accessibles au public	136
5.5 Informations complémentaires concernant le capital	136

### 6 / INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES 2015 RFA 147

6.1 Informations sociales	148
6.2 Informations sociétales	167
6.3 Informations environnementales	173
6.4 Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	188

### 7 / ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS RFA 191

7.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2015	192
7.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	257

### 8 / COMPTES ANNUELS 259

8.1 Commentaire sur les comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin RFA	260
8.2 Comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin RFA	261
8.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	273
8.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	274
8.5 Variation des capitaux propres	275
8.6 Tableau des affectations du résultat de l'exercice 2015	275
8.7 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	276

### 9 / INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 277

9.1 Personne responsable RFA	278
9.2 Contrôleurs légaux des comptes	278
9.3 Incorporation par référence des comptes 2013 et 2014 RFA	280

### 10 / ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 13 MAI 2016 281

10.1 Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions	282
10.2 Rapport du Conseil de Surveillance	303
10.3 Rapports des Commissaires aux Comptes	307

### 11 / TABLES DE CONCORDANCE 311

11.1 Table de concordance du Rapport de Gestion Code de Commerce	312
11.2 Table de concordance Responsabilité Sociale, sociétale et Environnementale	313
11.3 Table de concordance du Document de Référence	315

RFA

Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme

**DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE**

**20  
15**



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 7 mars 2016 conformément à l'article 212-13 de son Règlement Général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été rédigé par l'émetteur et engage la responsabilité de son signataire.

**ENTRETIEN**

# 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 ?**

**J.D.S. :** 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 <sup>(1)</sup> 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 <sup>(2)</sup>. Cette capacité d'autofinancement élevée nous permet d'investir dans notre développement, notre compétitivité et notre flexibilité en conservant une structure financière solide.

(1) Hors éléments non récurrents.

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

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 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 ?**

**J-D.S. :** Nous bénéficions à la fois de la qualité et de l'enrichissement de notre offre, d'une agilité industrielle accrue et de notre empreinte mondiale avec un accès élargi au marché.

**"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."**

La force du Groupe est d'être présent partout, sur tous les marchés du pneu. Avec une répartition équilibrée entre l'Europe, l'Amérique du Nord et les autres régions. Nous sommes ainsi à même de capter toute opportunité de croissance. En 2015, elle était forte en Europe et aux Etats-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, de répondre aux fortes variations des marchés.

Enfin et surtout, l'innovation est un formidable accélérateur de croissance. Dans toutes les lignes de 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 du poids lourds, 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 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 que nous ne pouvons laisser à des concurrents. Désormais, nous savons croître de façon rentable sur ce segment grâce à un nouveau modèle économique. Il a démontré son efficacité et nous allons le déployer largement.

**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. 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 trois 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.

**"LE SERVICE AU CLIENT,  
LA SIMPLIFICATION,  
LA RESPONSABILISATION  
ET LA DIGITALISATION  
SONT NOS PRIORITÉS"**

### 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 CO<sub>2</sub>. 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 CO<sub>2</sub> 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<sup>(3)</sup> 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<sup>(4)</sup> 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<sup>(5)</sup>, 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.

# 1

## **MICHELIN EN BREF**

<b>1.1 PROFIL</b>	<b>6</b>
1.1.1 Un portefeuille de marques complet	6
1.1.2 Des produits et des services de confiance	6
1.1.3 Une organisation efficace	7
<b>1.2 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ</b>	<b>7</b>
<b>1.3 HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>8</b>
<b>1.4 SITES</b>	<b>9</b>
1.4.1 68 sites de production dans 17 pays	9
1.4.2 Autres propriétés immobilières significatives	11



## 1.1 PROFIL

Michelin innove depuis 1889 pour le progrès de la mobilité des personnes et des biens.

Acteur de référence sur tous les marchés du pneu et des services liés aux déplacements, le Groupe conduit une stratégie de croissance mondiale, durable et rentable.

En 2015, Michelin confirme sa capacité à structurellement générer du cash et à créer de la valeur, tout en maintenant les investissements à un niveau élevé. Le résultat opérationnel avant non récurrents s'élève à 2 577 millions €.

- ▶ 111 700 employés (105 800 en équivalents temps plein).
- ▶ Ventes nettes : 21,2 milliards € ; résultat opérationnel avant éléments non récurrents : 2,6 milliards €.
- ▶ 68 sites de production dans 17 pays.
- ▶ Une présence commerciale dans 170 pays, 14,0 % du marché mondial du pneu <sup>(1)</sup>.

De plus, le Groupe poursuit en 2015 les grandes Ambitions à l'horizon 2020 fixées en 2013, qui allient performance et responsabilité.

### 1.1.1 UN PORTEFEUILLE DE MARQUES COMPLET

- ▶ Une marque mondiale haut de gamme : MICHELIN.
- ▶ Une marque principale pour les véhicules sportifs et SUV : BFGoodrich®.
- ▶ Des marques régionales fortes : UNIROYAL en Amérique du Nord, KLEBER en Europe, WARRIOR en Chine.
- ▶ Des marques nationales leaders.

MICHELIN

BFGoodrich®

KORMORAN

SIAMTYRE

KLEBER

RIKEN

UNIROYAL

TAURUS

WARRIOR

TIGAR

### 1.1.2 DES PRODUITS ET DES SERVICES DE CONFIANCE

- ▶ **Pneumatiques** pour voitures, camionnettes, poids lourds, engins agricoles, engins de génie civil, motos, scooters, vélos, avions, métros, tramways : des réponses innovantes à des attentes et des conditions d'utilisation très différentes.  
184 millions de pneus produits en 2015.
- ▶ **Distribution et services** : réseaux intégrés Euromaster en Europe et TCi aux États-Unis ; franchise ou partenariats d'enseignes TyrePlus pour les véhicules de Tourisme en Asie, Moyen-Orient, Russie, Australie et Mexique ; franchise de services Michelin Commercial Service Network en Poids lourd aux États-Unis ; partenariat d'enseigne Michelin Truck Service Center en Poids lourd en Asie, Moyen-Orient et Algérie et réseaux exclusifs en Poids lourd au Brésil, Mexique et Argentine : des références par la qualité du conseil et du service ; distributeurs de pneus en ligne en France (40 % d'Allopneus.com) et Royaume-Uni (Blackcircles.com).
- ▶ Plus de 4 000 points de vente intégrés et franchisés dans 29 pays.  
**Assistance** pour les professionnels : Michelin Euro Assist.
- ▶ **Conseil, maintenance et gestion des pneumatiques de flottes professionnelles** : Michelin Fleet Solutions en Europe, Michelin Business Solutions en Amérique du Nord.
- ▶ **Michelin Travel Partner** : Cartes et Guides MICHELIN, services d'aide à la mobilité ViaMichelin :
  - plus de 16 millions de cartes et guides édités en 2015 ;
  - 1,2 milliard d'itinéraires calculés par ViaMichelin en 2015.
- ▶ **Produits Michelin Lifestyle en partenariat avec les sociétés licenciées** : accessoires pour automobiles et cycles, équipements de travail, de sport et de loisir, objets de collection.

(1) Source : ventes 2014 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en septembre 2015.

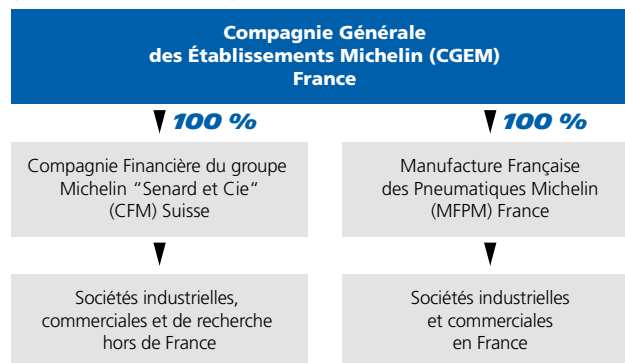


### 1.1.3 UNE ORGANISATION EFFICACE

- ▶ **8 Lignes Produits** avec leurs propres moyens de marketing, de développement, de production et de commercialisation : Tourisme camionnette, Poids lourd, Produits de spécialités regroupant les offres Avion, Génie civil, Agricole et Deux-roues, Produits Matériaux, Autres activités avec Michelin Travel Partner et Michelin Lifestyle Limited.
- ▶ **1 Centre de Technologies**, en charge de la Recherche-Développement-Industrialisation, implanté en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie.
- ▶ **7 Zones Géographiques** qui assurent régionalement le déploiement des orientations du Groupe et apportent les moyens nécessaires au support des Lignes Produits : Amérique du Nord ; Amérique du Sud ; Europe ; Europe orientale ; Asie de l'Est et Australie ; Chine ; Afrique Inde Moyen-Orient.
- ▶ **Des Réseaux de distribution complets** : distribution détail intégrée (Euromaster, TCi), franchisée (Tyreplus) et Internet (Allopeus et Blackcircles) ; distribution grossiste (Euromaster, Meyer Lissendorf, Ihle).
- ▶ **11 Directions Groupe** assurent la cohérence des politiques du Groupe.
- ▶ **La Direction du Progrès et des Zones Géographiques** a pour mission l'alignement des actions de progrès avec la stratégie du Groupe.

## 1.2 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ

(au 31 décembre 2015)



CGEM est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin. Ses deux filiales principales sont :

- ▶ la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) dont la CGEM détient 100 % du capital. La MFPM coordonne l'ensemble des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France ;
- ▶ la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM), dont la CGEM détient 100 % du capital. La CFM coordonne en tant qu'actionnaire l'activité de la plupart des sociétés industrielles, commerciales et de recherche du Groupe situées hors de France.

La CGEM et la CFM ont conclu avec les sociétés opérationnelles du Groupe des accords relatifs aux prestations de services à ces sociétés.

Ces deux sociétés ont confié à la MFPM la mission de rendre ces services, la MFPM étant rémunérée par les sociétés opérationnelles selon la méthode du prix de revient majoré.

Les transactions entre les sociétés du Groupe existent dans de multiples domaines (biens incorporels, prestations de services de natures variées, équipements, matières premières, produits semi-finis et finis) et atteignent des volumes considérables. Les rémunérations ou prix correspondants sont fixés au moyen de méthodes qui varient selon le domaine concerné. Ces méthodes ont comme point commun d'être fondées sur le principe de pleine concurrence adopté par les pays membres de l'OCDE et qui fait l'objet des "Principes applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales".

## 1.3 HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

L'origine de la Compagnie Générale des Établissements Michelin remonte à la société en commandite par actions Barbier, Daubrée et Cie, constituée le 15 juillet 1863 à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). L'histoire de Michelin est étroitement liée à celle du pneumatique.

<b>1832</b>	Aristide Barbier et Édouard Daubrée créent à Clermont-Ferrand une fabrique de machines agricoles et d'articles en caoutchouc.
<b>15 juillet 1863</b>	Constitution de la société en commandite par actions Barbier, Daubrée et Cie à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).
<b>1889</b>	Adoption de la raison sociale Michelin et Cie. Dépôt du premier brevet pour le pneumatique.
<b>1891</b>	Michelin met au point un pneu démontable pour bicyclette.
<b>1895</b>	Michelin fait rouler la première voiture sur pneus : l'Éclair.
<b>1898</b>	Naissance du bonhomme Michelin, Bibendum.
<b>1900</b>	Parution du premier Guide Rouge.
<b>1906</b>	Michelin implante sa première usine hors de France, à Turin (Italie).
<b>1927</b>	Première usine en Angleterre.
<b>1929</b>	Michelin invente la Micheline et le pneu rail.
<b>1931</b>	Première usine en Allemagne.
<b>1934</b>	Première usine en Espagne.
<b>1935</b>	Michelin prend le contrôle de Citroën, qu'il gardera jusqu'en 1975.
<b>1940</b>	Michelin et Cie devient la Manufacture de Caoutchouc Michelin.
<b>1946</b>	Michelin dépose le brevet d'un pneu révolutionnaire : le Radial.
<b>15 octobre 1951</b>	La Manufacture de Caoutchouc Michelin apporte ses actifs industriels français à une nouvelle société, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, et prend le nom de Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM). La CGEM n'a pas d'activité industrielle propre.
<b>1952</b>	Michelin adapte la technologie radiale au pneu Poids lourd.
<b>1959</b>	Michelin lance le premier pneu radial pour engins de génie civil.
<b>1960</b>	Les actifs situés à l'étranger sont regroupés au sein d'une société holding, la Compagnie Financière Michelin, dont le siège social est à Granges-Paccot, canton de Fribourg (Suisse). Holding intermédiaire, la CFM est aussi le pôle de financement du Groupe : elle intervient comme emprunteur auprès des banques et des marchés financiers.
<b>1965</b>	Le centre d'essais et de recherche de Ladoux est inauguré au nord de Clermont-Ferrand.
<b>Années 1960 et 1970</b>	Michelin accélère son développement, via la construction de nombreuses usines, d'abord en France, puis à l'étranger et notamment sur le continent américain (à partir des années 1970).
<b>1980</b>	10 <sup>e</sup> pneumaticien mondial en 1960, 6 <sup>e</sup> en 1970, Michelin devient 2 <sup>e</sup> cette année, derrière Goodyear.
<b>1981</b>	Le premier pneu radial pour avion, Michelin Air X, est développé. Michelin s'implante au Brésil avec deux usines.
<b>1984</b>	Michelin crée le premier pneu radial pour moto, qui sera commercialisé en 1987.
<b>À partir de 1985</b>	Le Groupe s'installe industriellement en Asie, via la constitution de joint-ventures.
<b>1990</b>	Michelin acquiert le manufacturier américain Uniroyal Goodrich. De son côté, Bridgestone rachète Firestone en 1988.
<b>1993</b>	Michelin met au point un nouveau procédé de fabrication : le C3M.
<b>1994</b>	La nouvelle gamme de pneus "Energy" permet d'économiser du carburant.
<b>À partir de 1995</b>	Michelin se développe en Europe de l'Est.
<b>2001</b>	Michelin se renforce en Chine avec la création de Shanghai Michelin Warrior Tire. Conception du plus grand pneu Génie civil du monde. Naissance de ViaMichelin.
<b>2003</b>	Michelin XeoBib est le premier pneu agricole à basse pression constante.
<b>2004</b>	Michelin présente l'Active Wheel.
<b>2005</b>	Michelin équipe le 1 <sup>er</sup> vol de l'Airbus A380 et lance le 1 <sup>er</sup> pneu moto bi-gomme, Michelin Power Race, ainsi que "Michelin Durable Technologies", ensemble d'innovations qui révolutionnent la performance et la longévité des pneumatiques pour bus et camions.
<b>2011</b>	Lancement de la "nouvelle étape de conquête".
<b>2012</b>	Premier pneu Tourisme camionnette à Itatiaia au Brésil. Premier pneu Poids lourds à Shenyang 2 en Chine.
<b>2013</b>	Premier pneu Tourisme camionnette à Shenyang 2 en Chine. Premier pneu Poids lourds à Chennai en Inde.
<b>2014</b>	Michelin acquiert Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flotte.
<b>2015</b>	Lancement à la marque MICHELIN du CrossClimate, premier pneu été certifié hiver. Michelin acquiert des distributeurs de pneus en ligne (Blackcircles et 40 % d'Allo pneus).

## 1.4 SITES

Les immobilisations corporelles sont traitées dans la note 14 de l'annexe aux états financiers consolidés.

### 1.4.1 68 SITES DE PRODUCTION DANS 17 PAYS

#### 1.4.1 a) 55 sites de production de pneumatiques dans 17 pays

TC : Tourisme camionnette – PL : Poids lourd – GC : Génie civil – AG : Agricole – AV : Avion – 2R : Deux-roues.

#### / Europe

Pays	Site	Production	Effectif <sup>(1)</sup> (au 31 décembre 2015)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
France	Avallon	PL*	498	10 700
	Bourges	AV	516	4 600
	Cataroux <sup>(2)</sup>	TC	2 112	9 500
	Cholet	TC	1 183	61 800
	Combaude <sup>(2)</sup>	PL*	945	9 900
	Gravanches <sup>(2)</sup>	TC	717	20 700
	La Roche-sur-Yon	PL	712	69 200
	Le Puy-en-Velay	GC	572	42 800
	Montceau-les-Mines	GC	945	25 800
	Roanne	TC	861	47 000
Troyes	AG	806	55 100	
Allemagne	Bad-Kreuznach	TC	1 316	86 200
	Bamberg	TC	810	69 600
	Homburg	PL	1 180	80 800
	Karlsruhe	PL	570	49 300
	Oranienburg	PL*	163	2 800
Espagne	Aranda	PL	1 158	145 800
	Lasarte	2R	531	14 400
	Valladolid	TC – PL* – AG	1 546	95 700
	Vitoria	TC – GC	2 907	212 300
Italie	Alessandria	PL	839	86 300
	Cuneo	TC	1 991	120 200
Royaume-Uni	Ballymena	PL	771	74 300
	Dundee	TC	761	59 500
	Stoke-on-Trent	PL*	319	6 800
Hongrie	Budapest	PL	128	10 700
	Nyiregyhaza	TC	963	26 100
Pologne	Olsztyn	TC – PL – AG	4 127	203 200
Roumanie	Victoria	TC	1 107	38 100
	Zalau	PL	1 074	52 400
Serbie	Pirot	TC – 2R	3 108	106 100
Russie	Davydovo	TC – PL*	750	18 200

(1) Équivalent temps plein.

(2) Usine située à Clermont-Ferrand.

\* Rechapage seulement.

**/ Amérique du Nord**

Pays	Site	Production	Effectif <sup>(1)</sup> (au 31 décembre 2015)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
États-Unis	Ardmore	TC	1 933	139 900
	Asheboro	PL*	206	30 600
	Columbia-Lexington-Anderson	TC – GC	2 197	272 400
	Covington	PL*	156	30 700
	Dothan	TC	570	53 900
	Fort Wayne	TC	1 649	121 500
	Greenville 1	TC	989	116 800
	Greenville 2	TC	479	19 900
	Norwood	AV	423	7 100
	Spartanburg	PL	1 071	129 000
	Tuscaloosa	TC	1 328	98 000
Canada	Bridgewater	TC	1 099	62 200
	Pictou	TC	509	7 700
	Waterville	PL	1 286	127 800
Mexique	Queretaro	TC	353	18 100

**/ Amérique du Sud**

Pays	Site	Production	Effectif <sup>(1)</sup> (au 31 décembre 2015)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
Brésil	Campo Grande	PL – GC	2 774	138 500
	Resende – Itatiaia	TC – PL*	1 231	30 100

**/ Asie (hors Inde)**

Pays	Site	Production	Effectif <sup>(1)</sup> (au 31 décembre 2015)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
Chine	Shenyang 1 et 2	TC – PL	3 162	132 200
	Shanghai	TC	2 208	79 000
Thaïlande	Laem Chabang	TC	1 862	96 500
	Nongkae	PL – AV	1 750	62 600
	Phrapadaeng	TC – PL – 2R	1 334	39 300

**/ Afrique Inde et Moyen-Orient**

Pays	Site	Production	Effectif <sup>(1)</sup> (au 31 décembre 2015)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
Inde	Chennai	PL	861	14 800

(1) Équivalent temps plein.  
\* Rechapage seulement.

La plupart des usines ci-dessus produisent également des composants et/ou produits semi-finis.

**1.4.1 b) 13 sites exclusivement consacrés à la production de semi-finis et composants dans sept pays**

Pays	Site	Production	Effectif <sup>(1)</sup> (au 31 décembre 2015)
France	Bassens	Caoutchouc synthétique	397
	Golbey	Câbles métalliques	542
	Tours	Membranes	245
	Vannes	Câbles métalliques	481
Allemagne	Trèves	Câbles métalliques	100
Italie	Fossano	Câbles métalliques	385
	Turin	Mélanges	349
Roumanie	Zalau	Câbles métalliques	309
États-Unis	Anderson	Câbles métalliques	260
	Louisville	Caoutchouc synthétique	349
Chine	Shanghai	Câbles métalliques	274
Thaïlande	Rayong	Câbles métalliques	508
	Hat Yai	Mélanges	215

(1) Équivalent temps plein.

Ne sont pas pris en compte dans la liste ci-dessus :

- ▶ les usines de transformation du caoutchouc naturel ;
- ▶ les sites franchisés de rechapage RECAMIC et MRT (Michelin Retread Technologies).

**1.4.2 AUTRES PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES SIGNIFICATIVES****1.4.2 a) Sièges sociaux – Bureaux – Centres de recherche**

Pays	Site	Production
France	Carmes <sup>(1)</sup>	Siège social
	Ladoux <sup>(1)</sup>	Centre de recherche
Japon	Ota	Centre de recherche
Espagne	Almeria	Centre d'essais
États-Unis	Greenville – HNA	Bureaux
	Greenville – MARC	Centre de recherche

(1) Locaux situés à Clermont-Ferrand.

**1.4.2 b) Charges pesant sur les autres propriétés immobilières significatives**

Veillez vous reporter à la note 14 figurant dans l'annexe aux états financiers consolidés.

# 2

## **LE RAPPORT DE GESTION**

<b>2.1</b>	<b>AMBITIONS 2020 : PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN</b>	<b>14</b>
2.1.1	Ambitions 2020 : être l'une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes ainsi qu'un leader de la mobilité durable	14
2.1.2	Enjeux : quelle mobilité pour demain ?	15
2.1.3	Quels sont nos atouts ?	15
2.1.4	Une puissance d'innovation	16
2.1.5	Notre stratégie de croissance	17
2.1.6	Une compétitivité renforcée	17
2.1.7	Avancer Ensemble	18
2.1.8	Avancement des ambitions 2020	19
<b>2.2</b>	<b>LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE</b>	<b>21</b>
2.2.1	Un marché mondial de l'ordre de 180 milliards USD en 2014	21
2.2.2	Les marchés du pneumatique en 2015	21
2.2.3	Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2015	22
2.2.4	Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2015	25
2.2.5	Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2015	27
<b>2.3</b>	<b>ÉVOLUTION DES VENTES NETTES</b>	<b>28</b>
2.3.1	Analyse des ventes nettes	28
2.3.2	Évolution des ventes nettes par secteur opérationnel	29
2.3.3	Principales variations monétaires	30
2.3.4	Évolution des ventes nettes par zone géographique	31
<b>2.4</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ</b>	<b>31</b>
2.4.1	Analyse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents	32
2.4.2	Résultat opérationnel avant éléments non récurrents par secteur opérationnel	33
2.4.3	Autres éléments du compte de résultat	35
<b>2.5</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ</b>	<b>39</b>
2.5.1	Goodwill	40
2.5.2	Immobilisations incorporelles	40
2.5.3	Immobilisations corporelles	40
2.5.4	Actifs financiers et autres actifs à long terme	40
2.5.5	Titres mis en équivalence	40
2.5.6	Impôts différés	40
2.5.7	Besoin en fonds de roulement opérationnel	40
2.5.8	Trésorerie	41
2.5.9	Capitaux propres	41
2.5.10	Endettement net	41
2.5.11	Provisions	42
2.5.12	Avantages du personnel	43



<b>2.6</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS</b>	<b>44</b>
2.6.1	Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	44
2.6.2	Investissements non financiers	44
2.6.3	Cash flow disponible et cash flow libre	45
<b>2.7</b>	<b>RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)</b>	<b>46</b>
<b>2.8</b>	<b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>46</b>
2.8.1	Perspectives	46
2.8.2	Prévisions ou estimations du bénéfice	46
2.8.3	Événements récents	47
<b>2.9</b>	<b>FAITS MARQUANTS</b>	<b>48</b>
2.9.1	Performance	48
2.9.2	Innovations	49
2.9.3	Développement durable	51
2.9.4	Compétition	52
<b>2.10</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>52</b>
2.10.1	Introduction	52
2.10.2	Risques liés à l'activité et à la stratégie du Groupe	53
2.10.3	Risques opérationnels	55
<b>2.11</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>63</b>
<b>2.12</b>	<b>CHANGEMENT DE CONTRÔLE</b>	<b>63</b>
<b>2.13</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT</b>	<b>63</b>
<b>2.14</b>	<b>CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE</b>	<b>63</b>
<b>2.15</b>	<b>RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE</b>	<b>64</b>
<b>2.16</b>	<b>INFORMATIONS PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI GRENELLE 2</b>	<b>64</b>

## 2.1 AMBITIONS 2020 : PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN

Michelin accélère son développement pour tirer profit de la forte croissance des nouveaux marchés et de la généralisation attendue des pneus plus respectueux de l'environnement dont il est le leader mondial\*.

Le Groupe allie performance et responsabilité pour engager une nouvelle étape de conquête en contribuant à construire une mobilité routière durable.

### 2.1.1 AMBITIONS 2020 : ÊTRE L'UNE DES ENTREPRISES LES PLUS INNOVANTES, RESPONSABLES ET PERFORMANTES AINSI QU'UN LEADER DE LA MOBILITÉ DURABLE

Désireux d'être une entreprise à la fois performante et responsable, Michelin s'est fixé six grandes ambitions à l'horizon 2020, définies en 2013, avec des objectifs chiffrés. Elles se traduisent par des engagements dans les trois domaines de l'économie, de la société et de l'environnement. Chaque ambition met l'accent sur des performances mesurables et alignées sur la stratégie du Groupe. Déployées dans l'ensemble du Groupe, ces six ambitions pour 2020 ont pour objectif de faire de Michelin un leader mondial en matière de mobilité durable et l'une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes dans l'exercice de toutes ses responsabilités : économiques, environnementales, sociales et sociétales.

Michelin, adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies et partenaire engagé de la COP21 en novembre 2015, a profité de l'occasion pour réaffirmer son action en faveur du développement durable. À terme, Michelin s'engage à réduire de 20 % son empreinte carbone, y compris celle liée à l'utilisation de ses pneus d'ici 2030, et diviser par deux les émissions de CO<sub>2</sub> de ses usines d'ici 2050, en privilégiant le recours aux énergies renouvelables. Enfin Michelin met en place des programmes ambitieux de plantation d'hévéas accompagnés de reforestation équivalente en forêts d'origine.

#### 1. Performance de nos produits : prendre une nouvelle longueur d'avance

- Améliorer d'au moins 10 % la performance totale de nos produits par rapport à 2010, tout en réduisant le besoin de matières premières.
- 3 milliards de litres de carburant économisés sur la durée de vie des pneus et 8 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> évités grâce aux progrès de nos produits, par rapport à 2010.

#### 2. Industrie responsable : devenir une référence

- Réduire de 50 % l'empreinte environnementale de nos sites mesurée par le MEF en améliorant notamment de 38 % par rapport à 2005 notre efficacité énergétique.
- Promouvoir une logistique responsable et réduire de 10 % ses émissions de CO<sub>2</sub>.
- Évaluer les 400 principaux fournisseurs du Groupe dans le domaine du développement durable, les inciter à progresser et les accompagner pour que 70 % d'entre eux atteignent le niveau "confirmé" des standards de Michelin.

#### 3. Résultats financiers : pérenniser la performance

- Disposer d'un *cash flow* libre structurel de 1 milliard € par an à compter de 2020.
- Atteindre, à compter de 2020, un retour sur capitaux investis (ROCE) après impôts égal ou supérieur à 15 % à périmètre constant.

#### 4. Bien-être et développement des personnes : progresser ensemble

- Atteindre et conserver un taux d'engagement des employés du Groupe de 85 %.
- Améliorer encore la sécurité au travail et atteindre un taux TCIR (*Total Case Incident Rate*) inférieur à 2 pour l'ensemble du Groupe.
- Avoir 75 % des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne, reflétant la diversité toujours croissante du Groupe.
- Intégrer 30 % de femmes dans l'ensemble du management <sup>(1)</sup>.
- Compter dans les zones de croissance 80 % des top managers issus des zones de croissance.

#### 5. Communautés locales : renforcer les liens

- Déployer dans 100 % des sites Michelin le programme d'implication dans la vie locale, selon les règles définies en 2013.
- Encourager l'implication des employés dans la société avec 30 000 jours de travail par an consacrés à des actions en faveur des communautés.
- Contribuer avec Michelin Développement, à la création de 2 000 emplois locaux chaque année.

#### 6. Mobilité durable : améliorer la qualité de vie de tous

- Renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière, en particulier en formant les nouveaux conducteurs dans les pays émergents.
- Favoriser une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville.
- Contribuer au développement de l'économie circulaire avec des solutions de renouvellement et de recyclage.

Intégrées à tous les projets, relayées à toutes les équipes du Groupe, les Ambitions 2020 traduisent la volonté de Michelin de construire son développement sur le long terme et de contribuer à répondre aux enjeux de société en pratiquant ses valeurs de respect.

(1) Salariés avec un niveau de responsabilité individuelle de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

\* Source : estimation Groupe.



## 2.1.2 ENJEUX : QUELLE MOBILITÉ POUR DEMAIN ?

Dans un monde toujours plus ouvert, le transport des biens ne cesse de croître, les personnes souhaitent se déplacer davantage, de façon plus sûre. Le nombre de véhicules pourrait ainsi doubler pour dépasser 1,5 milliard à l'horizon 2030. Mais avec la raréfaction des énergies fossiles, le changement climatique, la dégradation de l'environnement et l'urbanisation – plus de 60 % des 8,2 milliards d'habitants de 2030 vivront dans des villes – l'industrie automobile s'est engagée dans une formidable évolution. L'enjeu : une mobilité routière plus sobre, plus propre, plus sûre, plus durable et capable de tirer pleinement parti des technologies de l'information.

### 2.1.2 a) Une mobilité plus sûre

Première cause de mortalité des jeunes, 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.

### 2.1.2 b) Une mobilité plus propre

Le transport routier représente 18 % des émissions de CO<sub>2</sub> fossiles issues de l'activité humaine. La part des pneus s'élève à 4 % : elle est due au carburant consommé pour vaincre leur résistance au roulement. Cela peut représenter un plein sur cinq pour une voiture et un sur trois pour un poids lourd. Pour limiter à 2 °C la hausse moyenne des températures en 2100 <sup>(1)</sup>, il faudrait diviser par deux les émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2050 <sup>(2)</sup>, alors que l'on s'attend sur la même période au doublement du nombre de véhicules et de kilomètres parcourus.

Les encombrements, le bruit et la pollution menacent aussi la qualité de vie dans toutes les grandes villes du monde.

### 2.1.2 c) Une mobilité plus sobre et plus économe

L'ensemble des transports consomme plus de 60 % de la production pétrolière mondiale. Plus rare, le pétrole est un enjeu géostratégique majeur, comme le sont également les autres énergies et les matières premières non renouvelables. En 2015, le coût des matières premières consommées par la production a représenté 22 % des ventes nettes de Michelin. Optimiser leur consommation est impératif pour préserver ces ressources sur le long terme et maintenir le prix des pneus à un niveau acceptable. L'enjeu est d'y parvenir en assurant un meilleur niveau de performances aux utilisateurs.

### 2.1.2 d) Une mobilité connectée

La mobilité est aujourd'hui un système de connexion des personnes et des biens. Elle intègre bien évidemment la localisation, l'organisation des déplacements des biens et des personnes, la transmission des informations techniques pour anticiper les opérations de maintenance mais aussi la mise en relation entre l'utilisateur et les activités de services ou de loisir.

### 2.1.2 e) Une mobilité plus durable

Compte tenu de la croissance des zones urbaines (plus de 60% en 2015) et de la demande pour une mobilité plus accessible, plus facile et plus saine, en particulier dans les villes où se concentrent les plus grands défis économiques, sociaux et environnementaux, l'enjeu est d'inventer de réelles expériences positives de mobilité tant pour les personnes que pour les biens et non plus de gérer le quotidien.

## 2.1.3 QUELS SONT NOS ATOUTS ?

Puissance de la marque MICHELIN, position globale, leadership technologique, offre la plus large, solidité financière : Michelin est bien armé pour relever les défis de la mobilité durable, engager une nouvelle phase de conquête sur tous les marchés et conforter sa présence mondiale.

### 2.1.3 a) La marque MICHELIN

La marque MICHELIN, par sa promesse d'équilibre et son extraordinaire capital de confiance et de sympathie, compte parmi les plus grandes marques mondiales. Sécurité, fiabilité, longévité, technologie et innovation, expertise et services : la confiance dont elle bénéficie suscite l'achat et fidélise, comme en témoignent ses performances dans toutes les zones géographiques.

La marque MICHELIN a déjà démontré sa puissance en Europe et en Amérique du Nord où le Groupe occupe une place de premier plan, et son rayonnement s'accroît sur les marchés émergents, notamment en Chine. En Amérique du Nord, la marque MICHELIN, avec 77 *JD Power awards*, compte plus de cinq fois le nombre total de récompenses attribuées à l'ensemble de ses concurrents entre 1989 et 2014. En Europe, le *Net Promoter Score* de 42 pour la marque MICHELIN, deux fois plus élevé que celui de la moyenne de ses concurrents, reflète la fidélité exceptionnelle de ses clients. En Chine, selon le rapport BCM du deuxième semestre 2013, MICHELIN bénéficie d'une forte position, avec une reconnaissance de la marque par 80 % des clients, et des intentions d'achat plus de trois fois supérieures à la moyenne de ses concurrents.

Au total, la marque MICHELIN représente de l'ordre de 75 % des ventes en volume du secteur Tourisme camionnette en 2015, environ 85 % de celles du Poids lourd et près de 95 % pour les pneus de spécialités.

(1) Par rapport à la période préindustrielle.

(2) Par rapport à 2008.

### 2.1.3 b) Un leadership technologique solide

L'innovation technique est au cœur du développement de Michelin depuis sa création. À l'origine de sauts technologiques majeurs, tant dans le pneu, avec le pneu radial et le pneu à basse consommation de carburant, que dans les matériaux, le Groupe joue un rôle moteur dans l'évolution de son industrie et détient une avance reconnue sur les segments techniques les plus exigeants.

Grâce à son avance technique, ses technologies que recherchent les constructeurs, les performances de ses pneus reconnues par les prescripteurs du monde entier, Michelin est l'acteur de référence du segment haut de gamme\*, avec en particulier des positions fortes pour les pneus Tourisme camionnette de haute performance.

### 2.1.3 c) Une position d'acteur mondial

Michelin a développé très tôt une couverture géographique aujourd'hui exceptionnelle. Il produit dans 17 pays et dispose d'une présence commerciale dans 170 pays.

Comptant ainsi parmi les rares acteurs mondiaux de l'industrie du pneu, le Groupe bénéficie d'une taille critique et de synergies qui favorisent l'innovation, la productivité et l'équilibre de ses relations avec les constructeurs mondiaux et la distribution. La répartition géographique des ventes nettes atteste de l'équilibre de cette présence mondiale entre l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et les autres marchés. Un important travail de standardisation et de partage des meilleures pratiques à l'échelle mondiale est conduit pour tirer le meilleur parti de ces atouts.

### 2.1.3 d) Une offre complète de pneumatiques et de services

Michelin est organisé en trois Lignes Produits – Tourisme camionnette, Poids lourd et Activités de spécialités – qui développent l'offre de produits et services la plus large à l'échelle mondiale.

Il occupe des positions de premier plan sur chaque segment : voitures de tourisme, camionnettes, poids lourds, engins agricoles, miniers, de manutention, de génie civil, deux-roues, avions... Partenaire des constructeurs, à l'écoute de tous les utilisateurs, présent dans de multiples circuits de distribution, Michelin est particulièrement bien placé pour comprendre les attentes de ses clients. En outre, le Groupe met la puissance du digital au service des transporteurs avec un ensemble d'offre qui leur permet de simplifier leurs opérations de maintenance, fiabiliser leurs activités, gérer leur flotte, sécuriser les biens transportés et réduire leurs coûts d'exploitation. À cette fin, Michelin a acquis en 2014 la société Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flottes.

Cette offre complète, couplée à sa position d'acteur global, permet à Michelin de saisir toutes les opportunités de croissance quels que soient les segments ou les zones géographiques dans lesquels il opère.

### 2.1.3 e) Une structure financière solide

En 2015, le résultat opérationnel est en hausse, le Groupe est créateur de valeur depuis cinq ans, et le *cash flow* libre dégagé permet de maintenir un faible endettement du Groupe. Cette solidité est cruciale pour l'avenir, afin de garantir tout à la fois l'indépendance du Groupe et son ambition de développement.

## 2.1.4 UNE PUISSANCE D'INNOVATION

L'innovation au service du client est le moteur du développement de Michelin depuis sa création et un puissant vecteur de différenciation. Innover et déployer des technologies de pointe pour réunir davantage de performances dans chacune de nos offres au lieu de demander au client de choisir entre des performances qui semblent *a priori* contradictoires, c'est l'engagement de la marque MICHELIN avec MICHELIN Total Performance.

### 2.1.4 a) Innovation et différenciation

Un des axes majeurs de la stratégie de Michelin est la différenciation de ses produits et de ses services grâce à la technologie et aux innovations, afin de consolider son leadership et de répondre au mieux aux besoins des utilisateurs de pneumatiques. Le Groupe a orienté son innovation vers la mobilité durable il y a plus de vingt ans : il est aujourd'hui n° 1 mondial des pneus à basse consommation d'énergie\* et pionnier de l'économie de la fonctionnalité, qui consiste à faire payer un service ou l'usage d'un bien plutôt que ce bien lui-même. C'est ce que propose Michelin en facturant ses clients professionnels au kilomètre parcouru, à la tonne transportée ou au nombre d'atterrissages assurés avec les pneus que le Groupe met à leur disposition et entretient. Michelin souhaite conforter sa solide avance dans cette nouvelle économie de services par la mise en œuvre d'offres ciblées associant innovation produit et innovation service.

Avec un budget annuel de R&D de près de 700 millions €, 6 000 personnes et un portefeuille de brevets triplé en dix ans, Michelin investit dans l'innovation selon trois axes :

- ▶ l'accélération du développement des nouvelles gammes pour la marque MICHELIN comme pour les autres marques du Groupe ;
- ▶ le progrès continu qui consiste à améliorer de gamme en gamme les performances des pneumatiques ;
- ▶ les innovations de rupture orientées vers des solutions résolument nouvelles aux enjeux de la mobilité.

En 2015, avec la mise en service du nouveau bâtiment *Urbalad*, Michelin lance son projet de modernisation du centre de recherche mondial de Ladoux (France) dont il a fêté les 50 ans. D'ici 2018, Michelin aura investi 270 millions € pour y démultiplier son potentiel d'innovation.

Pour la mobilité de demain, le Groupe mène trois axes de réflexion : le véhicule du futur, avec des travaux sur la pile à combustible et le véhicule autonome ; la mobilité du futur, avec l'intégration des solutions pneumatiques dans les systèmes de transports intelligents (ITS) de demain et l'accompagnement des nouveaux usages comme le covoiturage et l'auto partage ; la réinvention de la mobilité urbaine qui est au centre de nos préoccupations avec 60% de la population mondiale urbanisée d'ici 2030.

Michelin joue un rôle de fédérateur en réunissant les grands acteurs du transport au sein du Michelin Challenge Bibendum pour préparer cette mobilité de demain.

\* Source : estimation Groupe.

### 2.1.4 b) Une gouvernance de l'innovation

Une nouvelle gouvernance de l'innovation, impliquant et responsabilisant l'ensemble des équipes dirigeantes de Michelin, a été mise en place en 2012, avec la création du Comité Groupe de l'Innovation ouvert à des personnalités extérieures. Il s'assure de la plus grande ouverture de notre recherche sur le monde extérieur et les nouvelles technologies, notamment en collaboration avec des pôles universitaires. Il suscite une coopération intense entre les équipes de marketing et les chercheurs, afin de permettre aux concepts nés de leur créativité, que ce soit des produits ou des services, de trouver au plus vite un accès au marché créateur de valeur, sans jamais sacrifier la qualité.

### 2.1.4 c) Accélération : quelques exemples d'innovations au service du client

En 2015, le Groupe lance MICHELIN CrossClimate, pneu tourisme été certifié pour la conduite sur neige. Développé en trois ans seulement, ce concentré de technologies comporte un nouveau mélange de gomme, une sculpture qui garantit adhérence et sécurité sur les

routes sèches, humides ou enneigées, et la technologie EverGrip qui permet à la sculpture du pneu de se régénérer tout au long de sa vie. Il rencontre un succès au-delà des attentes.

Pour les compagnies minières, Michelin offre désormais le pneu MICHELIN XDR 250 qui accroît de 25 % la capacité de charge. Michelin a également lancé MEMS<sup>(1)</sup> 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.

En parallèle le renouvellement des gammes KO2 et COMP-2 constitue des outils de reconquête pour la marque BFGoodrich, tandis que les nouvelles gammes de pneus poids lourd *Intermediate* lancées en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Afrique Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est rencontrent un accueil favorable.

L'excellence de ces innovations est reconnue par les acteurs de l'industrie du pneumatique : en 2015, Michelin remporte les prix de *Tire Manufacturer of the Year* et de *Tire Technology of the Year*, décernés par l'association *Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence*.

## 2.1.5 NOTRE STRATÉGIE DE CROISSANCE

Dans un marché du pneumatique en croissance structurelle et fort de sa présence mondiale, Michelin vise une croissance forte et diversifiée en valorisant son offre dans les marchés matures et en accélérant sa conquête des nouveaux marchés.

### 2.1.5 a) Démultiplier la croissance

Le Groupe investit plus fortement que jamais sur la marque MICHELIN, expression de la qualité et de l'innovation du Groupe.

Les ventes à la marque MICHELIN sont au cœur de la stratégie de croissance sur l'ensemble des secteurs (Tourisme camionnette, Poids lourds et produits de spécialités) et la totalité des marchés. MICHELIN est la marque haut de gamme de référence, reconnue pour la qualité de son offre produits et services, et elle est renforcée par une offre multimarques. Cette offre multimarques doit aussi contribuer aux objectifs de rentabilité du Groupe. Elle est donc développée en priorité sur le segment en forte croissance des pneus économiques pour véhicules performants sous les marques BFGoodrich®, KLEBER, UNIROYAL, TIGAR, KORMORAN, RIKEN, TAURUS, SIAMTYRE ou WARRIOR.

Ce portefeuille multimarques permet également de proposer une offre adaptée à des réseaux de distribution souhaitant répondre aux différents besoins des consommateurs avec les produits du groupe Michelin principalement.

Développer son accès au marché est un autre moteur de croissance. Michelin conforte ses réseaux tant par acquisitions que par la mise en place de programmes de franchise à travers le monde (cible : plus

de 5 000 points de ventes à horizon 2020) ainsi que l'acquisition d'acteurs Internet et grossistes. Ainsi en 2015, le Groupe a complété son réseau de distribution en Europe en faisant l'acquisition de distributeurs Internet en France (40 % d'Allopneu.com) et en Grande Bretagne (100 % de Blackcircles.com), et de grossistes en Allemagne (Meyer Lissendorf et Ihle).

### 2.1.5 b) Poursuivre les investissements

Avec 1,8 milliard € investis en 2015, Michelin poursuit une politique d'investissement soutenue, avec les orientations suivantes :

- ▶ augmenter ses capacités de production sur les marchés à forte croissance (Tourisme et camionnette haut de gamme, Amérique du Nord, Asie) ;
- ▶ poursuivre l'adaptation des usines des pays matures à l'évolution des produits et renforcer leur compétitivité ;
- ▶ dans la *supply chain* pour améliorer le service aux clients (Système d'Information, centres logistiques) ;
- ▶ dans les services digitaux ;
- ▶ les matières premières et les matériaux semi-finis de haute technologie.

Trois nouvelles usines de grande capacité augmentent actuellement leur cadence : Itatiaia au Brésil pour les pneus Tourisme camionnette, Chennai en Inde, qui produit des pneus pour poids lourds ; Shenyang 2, destinée à renforcer significativement les capacités de production de pneus pour voitures et pour poids lourds en Chine. Elles devraient atteindre une capacité totale de 400 000 tonnes à l'horizon 2020.

## 2.1.6 UNE COMPÉTITIVITÉ RENFORCÉE

Michelin poursuit depuis 2005 sa marche vers l'excellence opérationnelle afin d'améliorer son service aux clients, réduire ses coûts, et ainsi améliorer sa compétitivité.

### 2.1.6 a) Des usines compétitives à l'Ouest

La stratégie mise en place avant la crise pour muscler le dispositif industriel des marchés matures porte ses fruits. Grâce au déploiement de *Michelin Manufacturing Way* (MMW), aux investissements de

productivité réalisés, au regroupement des fabrications sur des sites plus grands et plus spécialisés, Michelin a résolument amélioré son pilotage pour faire face aux évolutions brutales des marchés.

Ainsi, en 2015, Michelin a engagé un projet de réorganisation de ses activités au Royaume-Uni et en Italie, qui sera accompagné de 265 millions € d'investissement pour moderniser l'outil industriel et le réseau logistique dans ces deux pays, et en Allemagne où le site de Pneu Laurent à Oranienburg sera amené à cesser son activité.

(1) Michelin Earthmover Management System.

Michelin a également annoncé la nouvelle mission du site de Roanne en France : produire exclusivement pour le marché Ultra Haute Performance (dimensions 18" et plus). Un pacte d'avenir partagé entre la direction industrielle, la direction du site, Michelin France et les représentants du personnel a été signé pour officialiser cette décision et les engagements associés.

Enfin, à partir de 2015, pour améliorer la flexibilité des usines et le service aux clients, la démarche MMW est renforcée par l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement industrielle et des objectifs ambitieux de taux de service des usines.

À l'horizon 2018, cette stratégie de compétitivité, couplée à la productivité des sites de production des pays émergents et à la montée en puissance des nouvelles usines devrait permettre de porter la capacité moyenne des principales usines Tourisme et Poids lourd à 96 000 tonnes.

### 2.1.6 b) Pilotage de l'Entreprise : gagner en agilité et en compétitivité

Michelin souhaite se doter de nouveaux modes de fonctionnement et de systèmes d'information standards et transverses. Il vise ainsi à accroître ses ventes en proposant aux clients des services différenciés, à augmenter l'efficacité de ses processus administratifs, à fortement améliorer la réactivité de la *supply chain*.

Avec un coût annuel de l'ordre de 100 millions € sur les trois prochaines années, ce programme permettra à l'horizon 2019 une baisse des stocks d'au moins 250 millions €, et une réduction des coûts annuels de 200 millions € au minimum.

### 2.1.6 d) Un dispositif industriel efficace

Europe	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)
15 sites TC	10 sites TC	5 sites TC
15 sites PL	4 sites PL	4 sites PL
9 sites SP	3 sites SP	2 sites SP
8 sites composants et semi-finis	2 sites composants et semi-finis	2 sites composants et semi-finis
	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient
	1 site TC	
	2 sites PL	
	1 site SP	1 site PL

TC : Tourisme camionnette ; PL : Poids lourd ; SP : Pneus de spécialités.

### 2.1.6 c) Un programme de compétitivité mondial au service de la croissance

Élément clé de la compétitivité, l'excellence opérationnelle concerne toutes les entités du Groupe. Michelin poursuit son plan de compétitivité mis en place en 2012 et qui vise à horizon 2016 des gains de 1,2 milliard €, hors inflation et en tenant compte des coûts évités.

Pour les frais industriels et les coûts de transport, il s'agit de poursuivre les progrès de productivité et d'amplifier l'alignement des usines sur les pratiques des meilleures d'entre elles mises en place avec MMW. Michelin vise ainsi une réduction de 600 à 700 millions € sur la période.

En parallèle, Michelin veille à la qualité et l'efficacité de ses fonctions support afin de réduire ses frais généraux de 300 à 400 millions € sur la période 2012-2016, grâce à un programme dénommé *Efficience*.

Enfin, le coût des matières consommées devrait baisser de 200 à 300 millions € sur la même période, grâce à l'optimisation continue des matériaux utilisés et l'allègement des pneumatiques que cible le programme *Design to cost*.

À fin 2015, les gains cumulés issus de ce plan de compétitivité s'élevaient à 964 millions €, dont 394 millions € pour les frais industriels et coûts de transport, 421 millions € pour les frais généraux et 149 millions € pour les coûts de matières consommées.

## 2.1.7 AVANCER ENSEMBLE

Plus de 111 000 personnes de 120 nationalités travaillent dans le groupe Michelin. Leur diversité est une richesse et une source de créativité. Leur professionnalisme et leur engagement sont la condition de la performance et du développement de l'Entreprise qui fonde ses relations avec ses salariés sur le dialogue et le respect.

### 2.1.7 a) Un engagement réciproque

Michelin est convaincu que la performance de l'Entreprise et la réussite professionnelle de chaque membre du personnel vont de pair. La démarche *Avancer Ensemble* réaffirme les valeurs qui animent le Groupe et présente les engagements qu'il prend et ceux que le Groupe attend de chacun de ses salariés. Michelin recherche l'épanouissement de ses collaborateurs dans l'exercice

de leurs responsabilités. Il apprécie chaque personne dans une perspective de long terme. Sa politique de formation permet à chacun de se développer tout au long de sa carrière en contribuant au développement du Groupe. La promotion interne et la mobilité sont la règle.

Michelin s'attache à promouvoir la diversité dans ses équipes, à l'image des sociétés dans lesquelles il opère, et met en œuvre une démarche structurée pour exclure toute discrimination.

Un grand nombre d'employés bénéficie d'une rémunération liée à la performance, avec différents bonus adaptés aux pays et aux fonctions. Le Groupe a mis en place un plan de stock-options largement ouvert et propose régulièrement des plans mondiaux d'actionnariat salarié.

### 2.1.7 b) Le respect des personnes, source de cohésion

La sécurité au travail est une priorité et une réalité : ses résultats placent Michelin parmi les meilleures industries manufacturières. La santé et la qualité de vie au travail font l'objet d'importants programmes de prévention et d'amélioration.

Lorsque l'évolution de la demande oblige à réduire la production, Michelin mobilise toutes les solutions pour limiter le plus possible le chômage partiel : maintenance préventive, congés anticipés, formations. La responsabilisation et la solidarité facilitent la mise en œuvre de ces mesures au bénéfice de la performance de l'Entreprise et de l'emploi des salariés.

Lorsque des réorganisations industrielles ont été nécessaires, Michelin a proposé à toutes les personnes concernées des solutions au sein du Groupe et un accompagnement personnalisé si une solution externe était inévitable ou préférée.

### 2.1.7 c) Une culture d'entreprise motivante

Sous l'impulsion de ses fondateurs, Michelin s'est donné pour mission de contribuer au progrès de la mobilité. Il a choisi de le faire par l'innovation et la qualité en fondant son développement sur des valeurs : le respect des clients, le respect des personnes, le respect des actionnaires, le respect de l'environnement et le respect des faits.

La démarche de développement durable du Groupe, dénommée Performance et Responsabilité Michelin (PRM) formalise cette culture d'entreprise et coordonne l'engagement du Groupe en faveur d'un développement durable, équilibré et responsable.

En 2013, la gouvernance de la démarche de développement durable de Michelin a été modifiée pour accroître son efficacité et son intégration à tous les niveaux et dans tous les métiers. Les nouvelles Ambitions 2020 sont intégrées aux plans stratégiques et aux objectifs de chacun et déployées dans tous les pays, sites et entités du Groupe. Elles sont chiffrées, suivies et mesurées.

Au niveau du Groupe, un Conseil Performance et Responsabilité Michelin de 11 membres, présidé par Jean-Dominique Senard, définit les objectifs. Au niveau transverse, le Comité opérationnel PRM pilote la réalisation des objectifs. Dans chaque pays, un correspondant PRM garantit la promotion du développement durable au quotidien, rend compte de la mise en œuvre des objectifs définis par le Conseil PRM et des initiatives locales. L'avancement des programmes d'actions et leurs résultats sont régulièrement évalués.

Cette approche structurée et mondiale a permis de déployer la démarche de développement durable dans les actions de progrès internes et dans les relations du Groupe avec ses partenaires et la société. Les évaluations de plusieurs agences de référence dans le domaine du développement durable des entreprises témoignent de l'engagement des salariés de Michelin, de leur aptitude à se mobiliser et progresser rapidement. Ce sont autant d'encouragements à se dépasser.

## 2.1.8 AVANCEMENT DES AMBITIONS 2020

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2015
1 Performance de nos produits : prendre une nouvelle longueur d'avance	Économiser 3 milliards de litres de carburant sur la durée de vie des pneus, réduisant ainsi les émissions de CO <sub>2</sub> de plus de 8 millions de tonnes (sur base 2010)	Amélioration totale de résistance au roulement pour les pneus Tourisme camionnette et les pneus Poids lourd (sur base 2010)	L'amélioration de la performance énergétique des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd en 2015 est conforme avec l'atteinte des objectifs 2020 du Groupe
	Améliorer d'au moins 10 % la performance totale de nos produits par rapport à 2010, tout en réduisant le besoin de matières premières	Pourcentage d'amélioration de l'indicateur de performance totale (sur base 2010)	L'amélioration de la performance totale des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd en 2015 est conforme avec l'atteinte des objectifs 2020 du Groupe
	Réduire de 50 % l'empreinte environnementale de nos sites mesurée par le MEF en améliorant notamment de 38 % notre efficacité énergétique. (par rapport à 2005)	1) Indicateur <i>Michelin Environmental Footprint</i> 2) Consommation d'énergie par tonne de pneus produite	1) Amélioration du MEF de 37,2 % par rapport à 2005* 2) Amélioration de 25 % par rapport à 2005*
2 Industrie responsable : devenir une référence	Promouvoir une logistique responsable et réduire de 10 % les émissions de CO <sub>2</sub> des activités logistiques. (par rapport à 2010)	Émission de CO <sub>2</sub> par tonne vendue hors du Groupe	- 5 % sur le périmètre des activités logistiques terrestres
	Évaluer les 400 principaux fournisseurs quant aux exigences de Michelin dans le domaine du développement durable	Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis	409 à fin 2015 (355 à fin 2014)
	Accompagner les fournisseurs évalués afin que 70 % d'entre eux atteignent le niveau "confirmé" des standards de Michelin	Pourcentage des 400 fournisseurs évalués par EcoVadis atteignant le niveau "confirmé"	66 % à fin 2015 (51 % à fin 2014)
3 Résultats financiers : pérenniser la performance	Disposer d'un <i>cash flow</i> libre structurel de 1 milliard € par an à compter de 2020	<i>Cash flow</i> libre (flux de trésorerie sur activités opérationnelles, diminués des flux de trésorerie d'investissements) ajusté d'une part, de l'impact des matières premières et des volumes de fin d'année sur les besoins en fonds de roulement, et d'autre part, des éléments exceptionnels	833 millions € en 2015 (717 millions € en 2014)
	Atteindre un retour sur capitaux investis égal ou supérieur à 15 %	Retour sur capitaux investis	12,2 % en 2015 (11,1 % en 2014)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2015
4 Bien-être et développement des personnes : progresser ensemble	Améliorer encore la sécurité au travail et atteindre un taux TCIR ( <i>Total Case Incident Rate</i> ) inférieur à 2 pour l'ensemble du Groupe	<i>Total Case Incident Rate</i>	2,67 en 2015* (2,84 en 2014)
	Atteindre et conserver un taux d'engagement du personnel de 85 %	Taux d'engagement du personnel du Groupe, tel que résultant de l'étude annuelle "Avancer Ensemble, votre avis pour agir"	77 % en 2015 (74 % en 2014)
	Avoir 75 % des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne, reflétant la diversité toujours croissante du Groupe	Part des postes de managers occupés par des employés issus de la mobilité interne	75 % en 2015 (73 % en 2014)
	Intégrer 30 % de femmes dans le management et maîtrise	Part des femmes dans le management et maîtrise (niveau de responsabilité individuelle de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe)	24,2 % en 2015* (23,5 % en 2014)
5 Communautés locales : renforcer les liens	Compter dans les zones de croissance 80 % des top managers issus des zones de croissance	Part des managers issus des zones de croissance	68 % en 2015 (65 % en 2014)
	Déployer dans 100 % des sites Michelin le programme d'implication dans la vie locale, selon les règles définies en 2013	Nombre de sites déployant avec succès les nouvelles lignes-guides	110 usines et bureaux du Groupe ont fait coïncider leurs programmes avec les lignes-guides en 2015
	Encourager l'implication des employés dans la société avec 30 000 jours de travail par an consacrés à des actions en faveur des communautés	Nombre de jours de travail des salariés en faveur des communautés	27 733 en 2015 (23 942 en 2014)
6 Mobilité durable : améliorer la qualité de vie de tous	Contribuer, avec Michelin Développement, à la création de 2 000 emplois locaux par an	Nombre d'emplois aidés par Michelin Développement	1 665 en 2015 (1 988 en 2014)
	Renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière, en particulier en formant les nouveaux conducteurs dans les pays émergents	Nombre de programmes de sensibilisation déployés et nombre de personnes sensibilisées	Brésil : 400 jeunes sensibilisés à travers la mise en place de boîtiers télématiques dans leur véhicule Espagne, programme <i>Crash Attack</i> : 21 campus visités, 26 000 jeunes sensibilisés Italie, <i>Michelin Campus Tour</i> : 2 000 étudiants sensibilisés Thaïlande, <i>Road Safety Day</i> : 200 écoliers sensibilisés Turquie, formation des conducteurs de bus scolaires : 164 formations, 9 800 conducteurs USA : formation de 200 moniteurs d'écoles de conduite (ADTSEA) et ~ 20 000 personnes sensibilisées lors de la <i>National Teen Drivers Safety Week</i>
	Favoriser une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville	Nombre d'initiatives et de propositions	Participation au projet d'amélioration de la mobilité urbaine <i>Mobility 2.0</i> sous l'égide du WBCSD et pilotage par Michelin du test sur la ville de Chengdu (Chine)
	Contribuer au développement de l'économie circulaire, avec 30 % de matériaux renouvelables ou issus du recyclage, dans la fabrication des pneumatiques	Part des matières premières renouvelables ou issues du recyclage de pneumatiques usagés dans la fabrication de pneus	Les succès des nouveaux procédés de production de nouvelles matières premières, obtenues par recyclage de pneus usagés (Tire RECYcling) et de matériaux bio-sourcés, tel que le butadiène dans le Projet BioButterfly (avec Axens et IFPEN) ou l'isoprène (avec Braskem et Amyris), devront permettre d'atteindre les objectifs 2020 du Groupe

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

## 2.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

### 2.2.1 UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 180 MILLIARDS USD <sup>(1)</sup> EN 2014

Le marché mondial des pneus s'est élevé à 180 milliards USD en 2014 <sup>(1)</sup> à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds <sup>(2)</sup>. Il représentait près de 1,5 milliard <sup>(2)</sup> de pneus pour les voitures et camionnettes et un peu plus de 180 millions <sup>(2)</sup> de pneus pour les camions et les autobus. Trois pneus sur quatre sont vendus sur le marché du remplacement.

Sur l'horizon 2014-2020, Michelin anticipe une croissance annuelle moyenne de 2,5 % de la demande de pneus Tourisme camionnette et de 1,5 % pour le marché des pneus Poids lourd neufs.

À long terme, le Groupe s'attend à une progression de la demande de pneumatiques de 1 % à 2 % par an sur les marchés matures et de 5 % à 10 % par an sur les nouveaux marchés.

#### Nouvelles normes

Dans les pays de l'Union européenne, des seuils de performances pour les pneumatiques, assortis d'un étiquetage normalisé, ont été rendus obligatoires à partir de novembre 2012 ; ils feront l'objet d'une sévérisation à compter de novembre 2016. Une réglementation similaire a été rendue obligatoire en Corée du Sud en 2012 (*labelling*) et en 2013 (seuils) pour les pneus Tourisme et en 2014 pour les pneus Camionnette. Un étiquetage normalisé introduit au Japon en 2010 est en voie d'extension (bruit, etc.). La mise en œuvre de seuils réglementaires de résistance au roulement et d'adhérence sur sol humide a été votée aux États-Unis en décembre 2015 pour une mise en place probable en 2017, et un nouveau système d'information des consommateurs (*labelling*) devrait y être introduit en 2018. Des étiquetages réglementés de pneumatiques sont également à l'étude en Chine et au Brésil.

Ces évolutions bénéficient aux pneus à basse résistance au roulement dont Michelin est l'acteur de référence. Ils devraient progresser de l'ordre de 200 millions d'unités <sup>(2)</sup> sur le marché de la première monte entre 2010 et 2020 pour atteindre près de 500 millions d'unités <sup>(2)</sup> vendues par an.

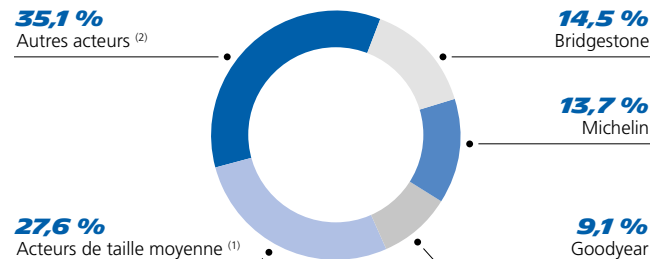
### 2.2.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2015

Au cours de l'année 2015, les marchés mondiaux de pneumatiques ont évolué de manière contrastée. La demande de pneus s'est établie en croissance régulière en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest, tandis qu'elle poursuivait sa chute dans la plupart des nouveaux marchés, à l'exception de la Chine pour les pneus Tourisme camionnette et de l'Inde pour les pneus Poids lourd. En parallèle, la poursuite du déstockage et la baisse de l'extraction ont à nouveau pesé sur le segment des pneus miniers et le marché des pneus Agricole a reculé en Première monte comme au Remplacement. 2015 a également vu une recrudescence des flux de pneumatiques entre les régions du monde et en particulier à partir de l'Europe.

(1) Source : Tire Business, septembre 2015.

(2) Estimations Michelin.

#### LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2014

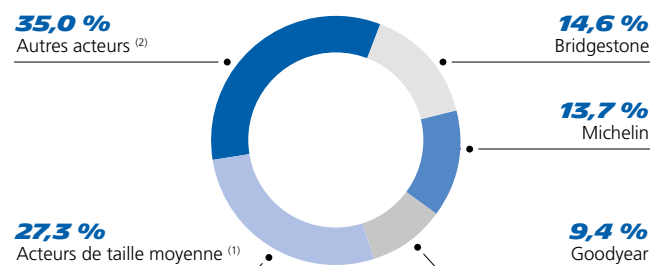


Source : Ventes 2014 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en septembre 2015.

(1) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est comprise entre 2 % et 6 %.

(2) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est inférieure à 2 %.

#### LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2013



Source : Ventes 2013 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en septembre 2014.

(1) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est comprise entre 2 % et 6 %.

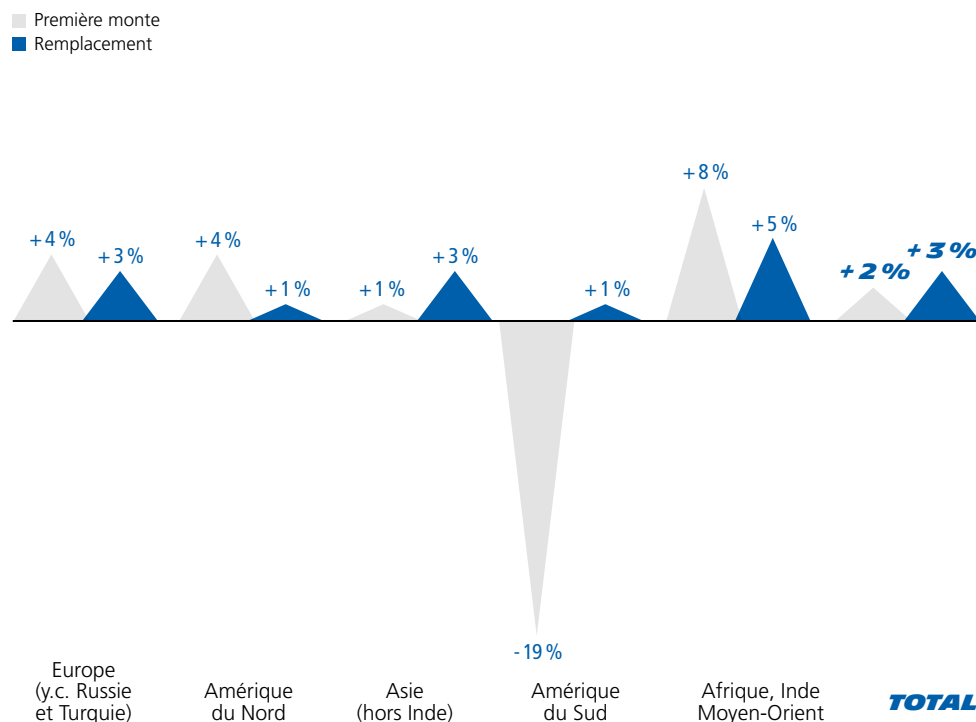
(2) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est inférieure à 2 %.

*Pour mémoire – Méthodologie :* Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens non-membres de ces associations professionnelles. Ces estimations proviennent pour l'essentiel des statistiques import-export et portent sur le nombre de pneumatiques vendus.

## 2.2.3 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2015

Les marchés **Tourisme camionnette**, en nombre de pneus, s'établissent en hausse de 2 % sur l'année, avec une progression en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et en Chine, et des marchés en crise en Europe orientale et en Amérique du Sud.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2015 PAR RAPPORT À 2014



Estimations Michelin.

### 2.2.3 a) Première monte

En Première monte, la demande augmente de 2 % globalement, avec une croissance contrastée. Les marchés sont porteurs en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord, en Chine, mais en retrait dans les autres zones (Amérique du Sud, Europe orientale et Asie Pacifique).

Marchés Tourisme camionnette Première monte (en millions de pneus)	2015		2014		2015/2014		2015/2014		2015/2014	
	2015	2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	
Europe <sup>(1)</sup>	98,5	94,5	+ 4 %	+ 6 %	+ 6 %	+ 5 %	+ 3 %	+ 2 %	+ 4 %	
Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	86,4	83,2	+ 4 %	+ 5 %	+ 3 %	+ 6 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 1 %	
Asie (hors Inde)	196,3	195,1	+ 1 %	+ 2 %	+ 9 %	- 6 %	- 1 %	- 3 %	+ 1 %	
Amérique du Sud	15,5	19,0	- 19 %	- 23 %	- 25 %	- 22 %	- 14 %	- 16 %	- 13 %	
Afrique Inde Moyen-Orient	28,6	26,7	+ 8 %	+ 13 %	+ 15 %	+ 12 %	+ 4 %	- 1 %	+ 9 %	
<b>TOTAL</b>	<b>425,4</b>	<b>418,5</b>	<b>+ 2 %</b>	<b>+ 3 %</b>	<b>+ 6 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>+ 0 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>+ 1 %</b>	

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

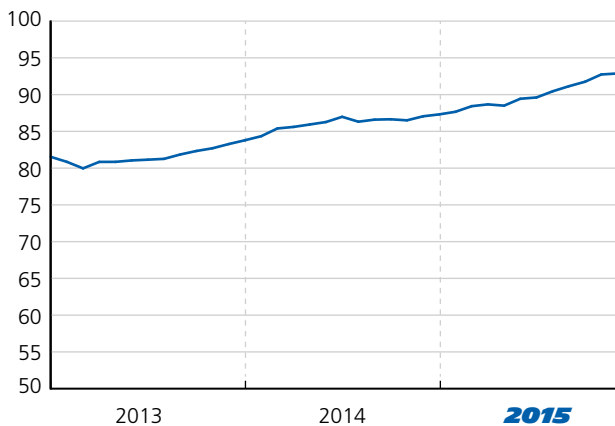
Estimations Michelin.



**En Europe**, la demande, en augmentation de 4 % globalement, combine une forte croissance de 7 % en Europe de l'Ouest et un recul de 24 % (- 25 % sur le 4<sup>e</sup> trimestre) en Europe orientale dans un contexte économique toujours difficile.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)

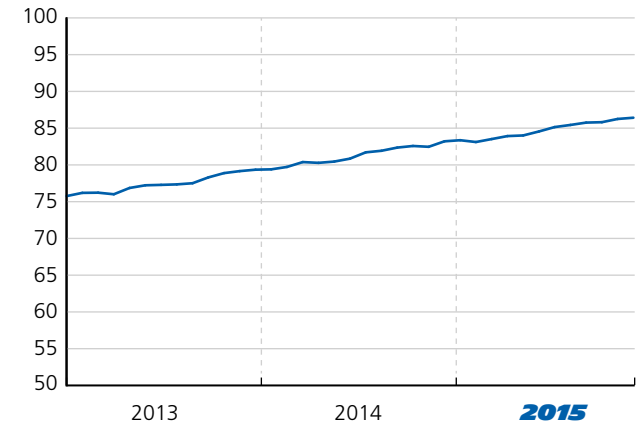


Estimations Michelin.

**En Amérique du Nord**, le marché, toujours porteur, progresse de 4 % sur l'année, soutenu par la demande de véhicules, le faible prix des carburants et un environnement économique favorable.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

**En Asie (hors Inde)**, la demande progresse globalement de 1 % à fin décembre. En Chine, le marché reste en croissance (+ 5 %) sur l'année, certes moindre que sa hausse de 9 % en 2014, grâce au rebond des ventes de petits véhicules soutenus par des aides gouvernementales et au succès des modèles SUV. Les autres marchés de la zone, dépendants des exportations mondiales, reculent de 5 %.

**En Amérique du Sud**, la demande recule de 19 %, en ligne avec le retrait des productions automobiles, dans un contexte économique de crise au Brésil et en Argentine.

**En Afrique Inde Moyen-Orient**, le marché croît de 8 %, tiré par la hausse du marché indien où les ventes de véhicules augmentent fortement.

## 2.2.3 b) Remplacement

Le marché remplacement mondial affiche sur l'année une progression de 3 % qui masque des réalités de marchés diverses.

Marchés Tourisme camionnette Remplacement (en millions de pneus)									
	2015	2014	2015/2014	2 <sup>e</sup> sem. 2015/2014	4 <sup>e</sup> trim. 2015/2014	3 <sup>e</sup> trim. 2015/2014	1 <sup>er</sup> sem. 2015/2014	2 <sup>e</sup> trim. 2015/2014	1 <sup>er</sup> trim. 2015/2014
Europe <sup>(1)</sup>	348,8	337,4	+ 3 %	+ 4 %	+ 10 %	- 1 %	+ 3 %	+ 4 %	+ 2 %
Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	280,4	278,3	+ 1 %	+ 2 %	+ 3 %	+ 1 %	- 0 %	+ 4 %	- 5 %
Asie (hors Inde)	261,9	255,5	+ 3 %	+ 3 %	+ 1 %	+ 5 %	+ 2 %	+ 7 %	- 2 %
Amérique du Sud	75,2	74,6	+ 1 %	+ 1 %	- 1 %	+ 3 %	+ 1 %	+ 1 %	+ 1 %
Afrique Inde Moyen-Orient	103,9	98,8	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 6 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 070,2</b>	<b>1 044,6</b>	<b>+ 3 %</b>	<b>+ 3 %</b>	<b>+ 4 %</b>	<b>+ 1 %</b>	<b>+ 2 %</b>	<b>+ 5 %</b>	<b>- 0 %</b>

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

**En Europe**, le marché s'accroît globalement de 3 % à fin décembre. En Europe de l'Ouest, il augmente de 6 %, avec un rebond plus accentué en Espagne, en Italie, en Turquie et en Europe centrale. Cette hausse reflète le dynamisme du segment pneus Été, la demande soutenue de pneus d'entrée de gamme, mais surtout les volumes d'exportations des distributeurs en dehors de la zone euro. Les ventes *sell-in* en pneus Hiver sont en retrait de 1 %, en dépit du bon niveau de ventes *sell-out* de la distribution.

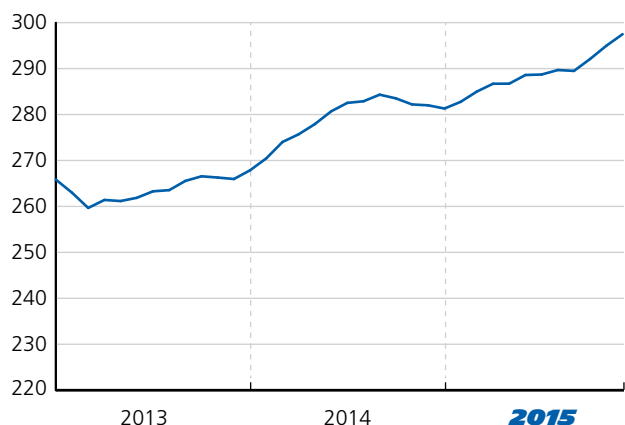
En Europe orientale, dans un contexte économique toujours difficile, la demande poursuit sa chute (- 7 %) liée à la dévaluation du rouble, à la baisse du segment Hiver et au niveau élevé des stocks de la distribution.

Par principaux pays, les marchés évoluent comme suit sur l'année :

Tourisme camionnette Remplacement	Variation 2015/2014
<b>EUROPE DE L'OUEST</b>	<b>6 %</b>
▶ dont France	4 %
▶ dont Espagne	8 %
▶ dont Italie	6 %
▶ dont Royaume-Uni	6 %
▶ dont Allemagne	2 %
▶ dont Pologne	4 %
▶ dont Turquie	16 %
<b>EUROPE ORIENTALE</b>	<b>- 7 %</b>
▶ dont Russie	- 9 %

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

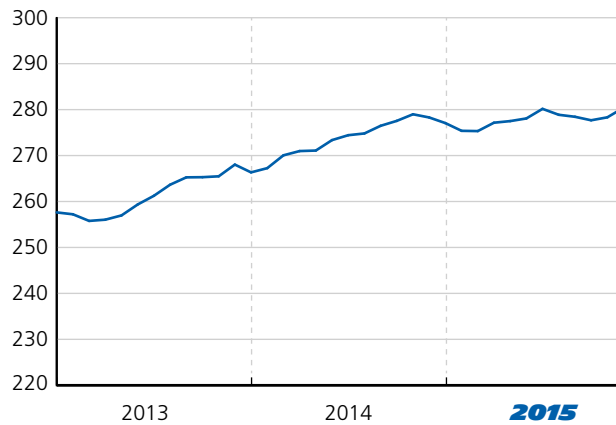
(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

**En Amérique du Nord**, la demande, en hausse de 1 % sur l'ensemble de la zone, est quasiment stable aux États-Unis et au Canada, tandis que le marché du Mexique progresse fortement. Les ventes de pneus des groupes membres de l'association de manufacturiers progressent de 5 %, dans un contexte favorable de coût de carburants et de distances parcourues, tandis que les pneus d'importation reculent de 14 % avec l'apurement des surplus de stocks que la distribution avait constitués avant l'introduction de droits de douane sur les pneus chinois.

**En Asie (hors Inde)**, la demande progresse de 3 %. Elle est tirée par un marché chinois toujours dynamique (+ 8 %). L'évolution sur le reste de la zone reste limitée (- 1 %), avec un marché japonais (- 4 %) qui subit le recul du segment Hiver et la comparaison avec le début d'année 2014, et des marchés d'Indonésie et de Thaïlande bien orientés.

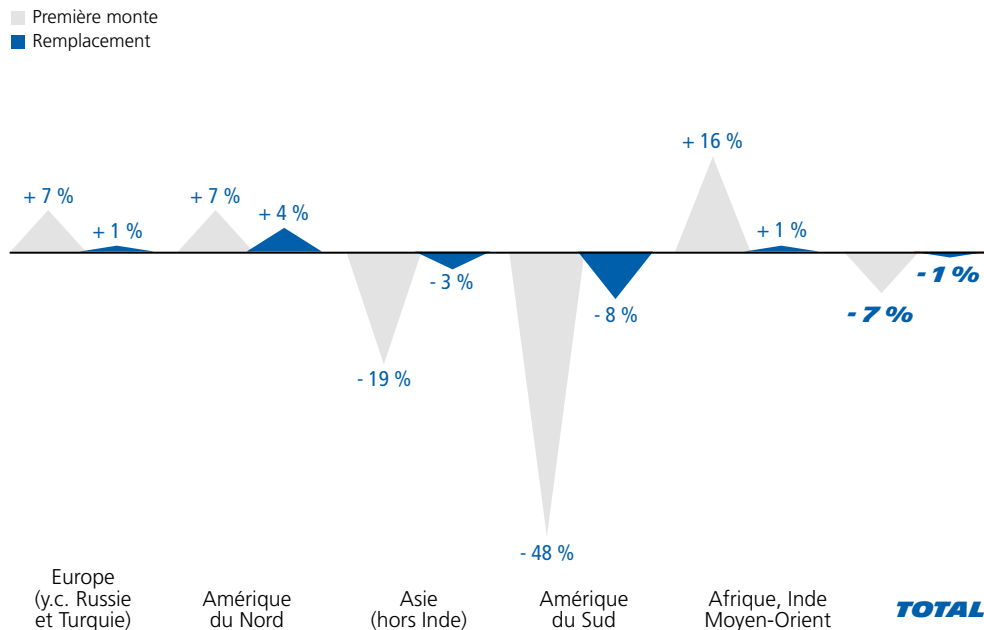
**En Amérique du Sud**, la demande est en hausse de 1 % dans un environnement économique et politique hétérogène. Le marché brésilien augmente de 3 % avec un recul des importations, les marchés de la côte Pacifique sont bien orientés et la demande recule en Argentine et au Venezuela.

**En Afrique Inde Moyen-Orient**, le marché s'accroît de 5 %, avec une forte progression en Inde (+ 16 %) et une hausse plus modérée en Afrique du Sud et au Moyen-Orient.

## 2.2.4 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2015

Sur les marchés **Poids lourd**, la demande, en nombre de pneus neufs radial et *bias*, est en léger recul sur l'année (- 2 %), avec une croissance dynamique dans les zones matures et un recul dans le reste du monde.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2015 PAR RAPPORT À 2014



Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

### 2.2.4 a) Première monte

En Première monte, **le marché mondial** diminue de 7 % sous l'effet d'une forte baisse des marchés en Asie, Russie et en Amérique du Sud que le rebond en Europe et en Inde et le dynamisme en Amérique du Nord n'ont que partiellement compensé.

Marchés Poids lourd Première monte (en millions de pneus neufs)	2015	2014	2015/2014	2 <sup>e</sup> sem.	4 <sup>e</sup> trim.	3 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> sem.	2 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> trim.
				2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014
Europe <sup>(1)</sup>	6,3	5,8	+ 7 %	+ 11 %	+ 15 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 8 %	+ 1 %
Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	6,5	6,1	+ 7 %	- 1 %	- 5 %	+ 3 %	+ 17 %	+ 12 %	+ 21 %
Asie (hors Inde)	12,7	15,5	- 19 %	- 16 %	- 28 %	- 4 %	- 20 %	- 18 %	- 21 %
Amérique du Sud	1,1	2,1	- 48 %	- 53 %	- 55 %	- 52 %	- 43 %	- 47 %	- 41 %
Afrique Inde Moyen-Orient	5,0	4,1	+ 16 %	+ 16 %	+ 12 %	+ 21 %	+ 15 %	+ 11 %	+ 19 %
<b>TOTAL</b>	<b>31,7</b>	<b>33,9</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 6 %</b>	<b>- 12 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 6 %</b>	<b>- 8 %</b>

(1) Y compris Russie et Turquie.

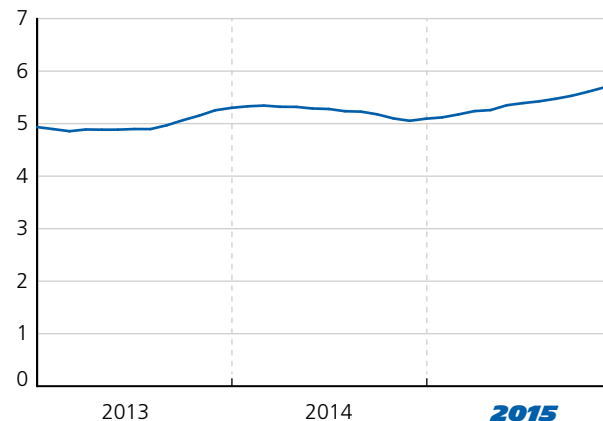
(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

**En Europe**, le marché augmente de 7 %. Il profite d'une accélération de la demande en Europe de l'Ouest (+ 11 %), tandis qu'il poursuit sa chute en Europe orientale (- 20 %) dans un contexte géopolitique et économique défavorable.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants – hors Russie)

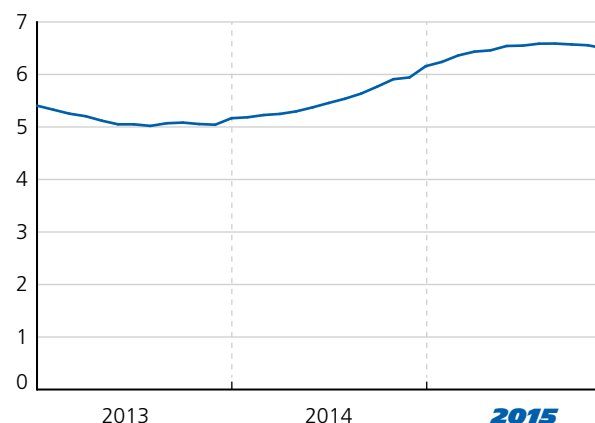


Estimations Michelin.

**En Amérique du Nord**, le marché progresse de 7 % sur l'année avec une décélération trimestre après trimestre liée à un effet de base 2014. Cette forte demande de pneumatiques bénéficie de la production soutenue de véhicules afin de permettre le renouvellement d'un parc relativement ancien dans un environnement économique toujours favorable.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

**En Asie (hors Inde)**, la demande radial et *bias* recule de 19 %.

En Chine, le marché qui représente un peu plus de 70 % du marché de la zone, est en baisse de 21 %, lié au ralentissement de la production industrielle ainsi qu'à la recherche d'optimisation chez les différents acteurs du transport. Dans les autres pays de la zone, la demande est en retrait de 12 %, avec un recul important en Indonésie et en Corée compensé en partie par une reprise en Thaïlande sur des bases très faibles.

**En Amérique du Sud**, le marché s'inscrit en recul de 48 % dans un contexte économique très difficile. Au Brésil, le marché des pneus de première monte (- 51 %) subit les arrêts de production de camions et bus, y compris pour les segments *heavy truck* et *trailer*. Cette chute fait suite à une moindre demande domestique, ainsi qu'aux difficultés économiques en Argentine et au Venezuela qui pèsent sur les exportations de poids lourds produits au Brésil. Les ventes de camions au Brésil reviennent à leur niveau de 2003-2005, après les renouvellements accélérés de véhicules qui ont été permis par les financements avantageux du FINAME.

**En Afrique Inde Moyen-Orient**, le marché radial et *bias* poursuit sa hausse (16 %), essentiellement attribuable au marché indien (+ 26 %) dopé par l'arrivée de pneus radiaux produits en Chine.

## 2.2.4 b) Remplacement

Au remplacement, le **marché mondial** est en recul de 1 %. Comme en première monte, ce sont les pays matures qui progressent alors que les nouveaux marchés sont en recul.

Marchés Poids lourd Remplacement (en millions de pneus neufs)	2015		2014		2015/2014		2015/2014		2015/2014	
	2015	2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	2015/2014	
Europe <sup>(1)</sup>	22,2	22,0	+ 1 %	+ 3 %	+ 6 %	+ 1 %	- 3 %	- 1 %	- 5 %	
Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	23,9	23,0	+ 4 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 4 %	
Asie (hors Inde)	62,6	64,4	- 3 %	- 3 %	- 3 %	- 2 %	- 3 %	- 1 %	- 5 %	
Amérique du Sud	13,0	14,2	- 8 %	- 10 %	- 13 %	- 7 %	- 6 %	- 9 %	- 4 %	
Afrique Inde Moyen-Orient	30,4	30,2	+ 1 %	+ 1 %	- 1 %	+ 3 %	+ 0 %	+ 1 %	- 0 %	
<b>TOTAL</b>	<b>152,1</b>	<b>153,9</b>	<b>- 1 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>- 0 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>- 0 %</b>	<b>- 3 %</b>	

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

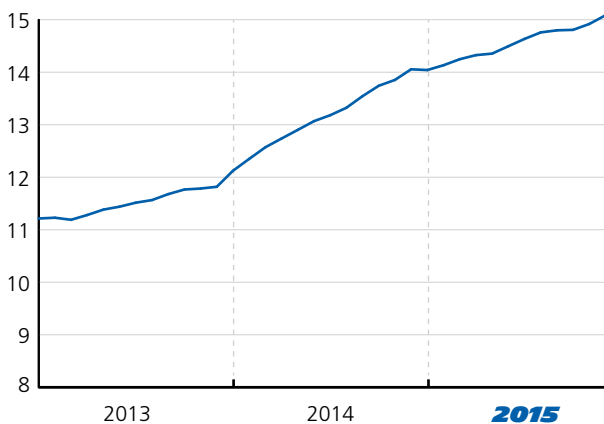
**En Europe**, le marché augmente de 1 % sur l'année avec une moindre baisse du marché russe au 2<sup>e</sup> semestre.

En Europe de l'Ouest (+ 7 %), il est porté par l'évolution favorable des tonnes/km, sans effet à ce stade sur les prix du fret, la croissance des pneus à bas coût d'origine asiatique qui concurrencent le segment rechapage, et les exportations des distributeurs en dehors de la zone, à la faveur de la baisse de l'euro.

En Europe orientale le marché reste en chute sur l'année (- 11 %) en raison des difficultés en Russie mais croît légèrement au 4<sup>e</sup> trimestre sur des bases très faibles.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOUR EN EUROPE

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

Les marchés **d'Asie (hors Inde)** radial et *bias* s'établissent en retrait de 3 % sur l'année.

En Chine, le marché recule de 3 %, avec une activité de transport pénalisée par le ralentissement du rythme de croissance économique.

Dans le reste de la zone, les marchés sont globalement en retrait, avec un recul significatif notamment en Thaïlande et dans une moindre mesure au Japon, où le marché est en baisse accentuée en comparaison du début de 2014 qui avait fortement augmenté avant la hausse de la TVA.

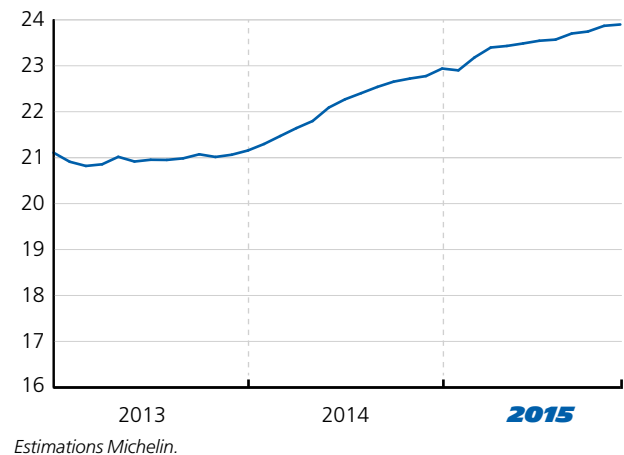
**En Amérique du Sud**, le marché radial et *bias* recule de 8 %, avec une chute plus accentuée au Brésil, dans un environnement économique difficile.

**En Afrique Inde Moyen-Orient**, le marché *bias* et radial augmente de 1 % et se caractérise par une demande en léger recul en Afrique et Moyen-Orient et plus soutenue en Inde (+ 1 %) portée en partie par des pneus exportés depuis la Chine.

**En Amérique du Nord**, la demande est toujours bien orientée (+ 4 %) grâce à la demande de transport qui reste forte dans une économie dynamique. Le segment rechapage continue de subir la concurrence asiatique avantagée par des cours de matières premières en baisse.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOUR EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

## 2.2.5 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS EN 2015

**Génie civil** : le marché des pneumatiques pour les mines a diminué significativement pour la deuxième année consécutive, pénalisé par la diminution des stocks dans les mines et par la réduction de la consommation de pneumatiques (extraction en retrait et efforts de productivité des mines). Les marchés du 1<sup>er</sup> équipement ont reculé dans les zones matures, après un retournement au 4<sup>e</sup> trimestre ; ils ont très fortement baissé en Chine. Les marchés de pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières sont en croissance dans les pays matures, tirés en particulier par l'Amérique du Nord.

**Agricole** : la demande mondiale sur le marché du 1<sup>er</sup> équipement a fortement baissé en 2015 dans les pays matures, en raison des cours de matières premières agricoles en recul et d'un parc machine récemment renouvelé ; elle est stable au 4<sup>e</sup> trimestre. Dans les pays matures, le marché du remplacement diminue pour les mêmes raisons.

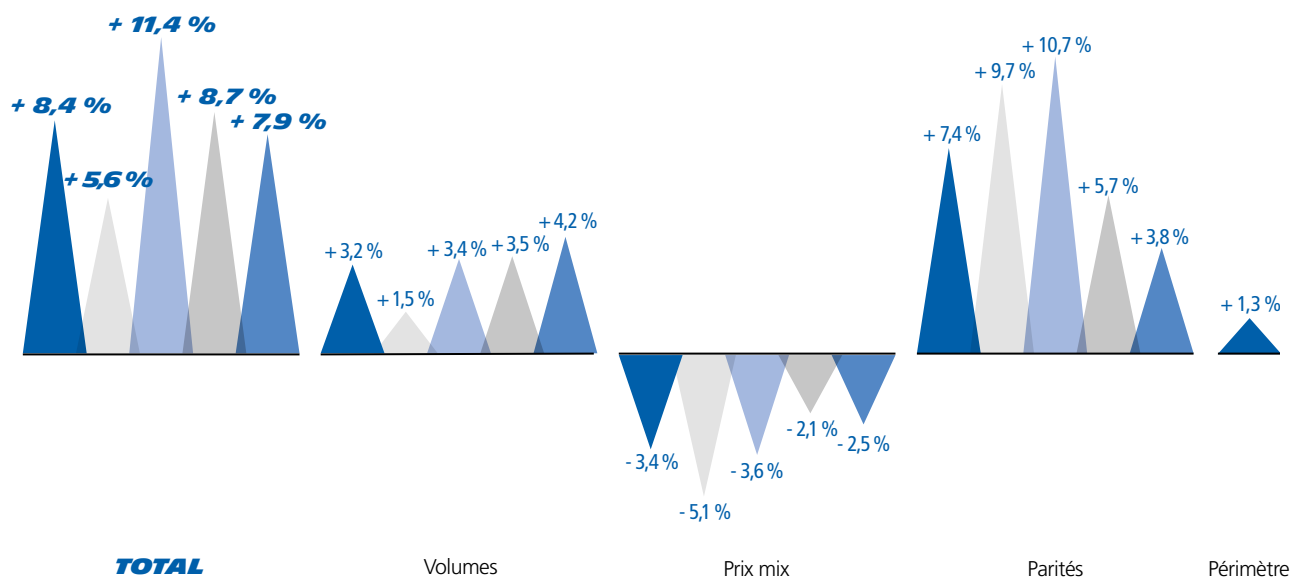
**Deux-roues** : la demande Moto et Scooter est en hausse dans les pays matures, comme dans les nouveaux marchés.

**Avion** : le marché pneumatique pour les avions commerciaux poursuit sa croissance, porté par la hausse du trafic passager.

## 2.3 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES

### 2.3.1 ANALYSE DES VENTES NETTES

- 2015/2014
- 1<sup>er</sup> trimestre 2015/2014
- 2<sup>e</sup> trimestre 2015/2014
- 3<sup>e</sup> trimestre 2015/2014
- 4<sup>e</sup> trimestre 2015/2014



Les ventes nettes s'établissent à 21 199 millions €, en hausse de 8,4 % par rapport à 19 553 millions € en 2014.

Les principaux facteurs de variation sont les suivants :

- ▶ l'effet favorable, à hauteur de 624 millions €, de la hausse de 3,2 % des volumes, supérieure à celle des marchés ;
- ▶ l'effet prix-mix négatif de 687 millions € (- 3,4 %). Il traduit, à hauteur de - 715 millions €, l'évolution des prix dont un tiers correspond aux ajustements liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières. L'effet du mix s'élève à 28 millions € ; il reflète le mix produit toujours fortement positif, partiellement amputé par le mix géographique et les effets de mix liés à la progression relative des pneus d'entrée de gamme, de la Première monte et au retrait du Génie civil ;

- ▶ l'écart favorable de périmètre, à hauteur de 256 millions €, lié à l'intégration de Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flottes, du grossiste allemand Ihle et de Blackcircles.com, numéro 1 de la vente de pneumatiques sur Internet au Royaume-Uni ;
- ▶ l'impact positif, à hauteur de 1 453 millions € (+ 7,4 %), des parités de change, qui résulte principalement de l'évolution favorable de l'euro par rapport au dollar américain, au yuan chinois, à la livre sterling britannique, au baht thaïlandais, et au dollar canadien.

(en millions € et en %)	2015	2 <sup>e</sup> sem. 2015	4 <sup>e</sup> trim. 2015	3 <sup>e</sup> trim. 2015	1 <sup>er</sup> sem. 2015	2 <sup>e</sup> trim. 2015	1 <sup>er</sup> trim. 2015
<b>VENTES NETTES</b>	<b>21 199</b>	<b>10 702</b>	<b>5 392</b>	<b>5 310</b>	<b>10 497</b>	<b>5 475</b>	<b>5 022</b>
<b>Variation par rapport à la même période de 2014</b>	<b>+ 1 646</b>	<b>+ 827</b>	<b>+ 398</b>	<b>+ 429</b>	<b>+ 820</b>	<b>+ 556</b>	<b>+ 264</b>
Volumes	+ 624	+ 392	+ 216	+ 176	+ 232	+ 163	+ 69
Prix mix	- 687	- 257	- 134	- 123	- 430	- 185	- 245
Parités	+ 1 453	+ 483	+ 198	+ 285	+ 971	+ 528	+ 443
Périmètre	+ 256	+ 209	+ 118	+ 91	+ 47	+ 49	- 2
<b>Variation par rapport à la même période de 2014</b>	<b>+ 8,4 %</b>	<b>+ 8,3 %</b>	<b>+ 7,9 %</b>	<b>+ 8,7 %</b>	<b>+ 8,5 %</b>	<b>+ 11,4 %</b>	<b>+ 5,6 %</b>
Volumes	+ 3,2 %	+ 3,8 %	+ 4,2 %	+ 3,5 %	+ 2,4 %	+ 3,4 %	+ 1,5 %
Prix mix	- 3,4 %	- 2,4 %	- 2,5 %	- 2,1 %	- 4,3 %	- 3,6 %	- 5,1 %
Parités	+ 7,4 %	+ 4,7 %	+ 3,8 %	+ 5,7 %	+ 10,2 %	+ 10,7 %	+ 9,7 %
Périmètre	+ 1,3 %	+ 2,1 %	+ 2,4 %	+ 1,9 %	+ 1,0 %	+ 2,6 %	+ 0,0 %

## 2.3.2 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions €)	2015	2 <sup>e</sup> sem. 2015	4 <sup>e</sup> trim. 2015	3 <sup>e</sup> trim. 2015	1 <sup>er</sup> sem. 2015	2 <sup>e</sup> trim. 2015	1 <sup>er</sup> trim. 2015
<b>GROUPE</b>	<b>21 199</b>	<b>10 702</b>	<b>5 392</b>	<b>5 310</b>	<b>10 497</b>	<b>5 475</b>	<b>5 022</b>
Tourisme camionnette et distribution associée	12 028	6 168	3 190	2 978	5 860	3 083	2 777
Poids lourd et distribution associée	6 229	3 161	1 554	1 607	3 068	1 594	1 474
Activités de spécialités <sup>(1)</sup>	2 942	1 373	648	725	1 569	798	771
<b>Variation par rapport à la même période de 2014</b>	<b>+ 8,4 %</b>	<b>+ 8,3 %</b>	<b>+ 7,9 %</b>	<b>+ 8,7 %</b>	<b>+ 8,5 %</b>	<b>+ 11,4 %</b>	<b>+ 5,6 %</b>
Tourisme camionnette et distribution associée	+ 14,6 %	+ 15,7 %	+ 16,5 %	+ 14,9 %	+ 13,4 %	+ 16,5 %	+ 10,2 %
Poids lourd et distribution associée	+ 2,4 %	+ 0,2 %	- 1,6 %	+ 2,0 %	+ 4,8 %	+ 8,8 %	+ 0,8 %
Activités de spécialités <sup>(1)</sup>	- 1,0 %	- 1,5 %	- 4,3 %	+ 1,1 %	- 0,6 %	- 0,7 %	- 0,5 %

(1) Activités de spécialités : Pneumatiques Génie civil, Agricole, Deux-roues et Avion ; Michelin Travel Partner et Michelin Lifestyle Ltd.

### 2.3.2 a) Tourisme camionnette et distribution associée – Analyse des ventes nettes

La performance commerciale du secteur Tourisme camionnette est très positive, avec des volumes en forte croissance (+ 6,7 %), très supérieure au marché tant en Première monte qu'au Remplacement.

**En Europe**, les ventes Première monte en Europe de l'Ouest augmentent, notamment pour les constructeurs Premium, tandis qu'au Remplacement, elles enregistrent le lancement réussi des MICHELIN Cross Climate et Pilot Sport 4, ainsi que la forte poussée des marques d'entrée de gamme du Groupe, dans un marché dopé par les fortes exportations des distributeurs en dehors de la zone euro. Les ventes en Europe de l'Est subissent les difficultés économiques et les arrêts de production automobile en Russie ainsi que la chute du rouble.

**En Amérique du Nord**, dans un environnement de marché porteur, les ventes du Groupe progressent fortement, grâce à une bonne dynamique marques et produits, avec le succès des nouveaux MICHELIN Premier LTX, LTX Force et BFGoodrich g-Force Comp 2 A/S, et grâce à une amélioration des approvisionnements à partir de l'automne.

**En Amérique du Sud**, les ventes sont en hausse supérieure au marché dans un environnement économique contrasté, tandis que les prix du Groupe ont été renforcés en raison des évolutions monétaires.

**En Asie (hors Inde)**, les ventes de Michelin profitent en Chine du dynamisme que le segment Remplacement affiche tant en *sell-in* qu'en *sell-out*. Elles évoluent en ligne avec le marché en Thaïlande et accompagnent au Japon le retrait de la demande.

**En Afrique Inde Moyen-Orient**, les ventes du Groupe progressent fortement en Inde et en Afrique.

**Au total**, les ventes nettes du secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 12 028 millions €, contre 10 498 millions € en 2014, en hausse de 14,6 %. Les volumes affichent une hausse de 6,7 %, très supérieure à celle du marché (+ 2 %), constante sur l'année et particulièrement équilibrée entre les marques, les segments de marché comme les zones géographiques. Cette forte croissance s'accompagne d'un enrichissement continu du mix, en particulier à la marque MICHELIN (+ 6 %), en pneumatiques 17" et plus (+ 13 %), partiellement réduit par la progression des autres marques (+ 10 %). Dans un environnement compétitif en raison de la chute des cours de matières premières, le Groupe a su conserver l'effet favorable de change et les évolutions de prix reflètent l'application des clauses d'indexation en Première monte, ainsi que l'effet des repositionnements en Remplacement décidés en 2014 et 2015. Le périmètre de consolidation inclut désormais les ventes nettes des sociétés Ihle et Blackcircles, acquises en 2015.

### 2.3.2 b) Poids lourd et distribution associée – Analyse des ventes nettes

**En Europe** de l'Ouest, les ventes suivent globalement des marchés dynamiques avec une bonne performance en première monte qui profite notamment des produits à faible résistance au roulement très appréciés par les constructeurs, et une bonne résistance des ventes rechapage dans un marché en recul marqué. En Russie et CEI, compte tenu du marché pneumatique en baisse, de concurrents notamment chinois agressifs, et de la dévaluation des devises, le Groupe a cherché à privilégier la rentabilité.

**En Amérique du Nord**, l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement notamment depuis l'Europe dans un contexte de marché très porteur permet de renforcer la position du Groupe en première monte. Au remplacement, les ventes à la marque MICHELIN sont en croissance en neuf et résistent bien en rechapage dans un marché en recul alors que le lancement au Canada et au Mexique de la marque Uniroyal est un succès. Le développement des services aux flottes est également en plein essor.

**En Amérique du Sud**, compte tenu du contexte de marché en forte baisse, les ventes remplacement du Groupe résistent bien, notamment avec le renfort de l'offre *Intermediate*.

**En Asie (hors Inde)**, les ventes en Chine progressent en première monte et résistent en remplacement dans un contexte de marché en chute et de forte agressivité prix. En Asie du Sud-Est, les ventes sont contrastées selon les pays, mais le succès de la marque *Intermediate* SIAM Tire lancée en 2014 ne se dément pas confirmant la stratégie du Groupe.

**En Afrique Inde Moyen-Orient**, les ventes sont en forte croissance bénéficiant du marché Indien mais surtout de l'amélioration de la chaîne d'approvisionnements intercontinentaux du Groupe qui permet de mieux servir les clients, notamment à la marque MICHELIN, ainsi que la forte croissance des marques *Intermediate*.

**Au total**, les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 6 229 millions € soit une hausse de 2,4 % par rapport à 2014. Cette hausse résulte de l'impact favorable des parités, de l'effet périmètre avec l'intégration sur l'ensemble de l'année de Sascar, des volumes vendus en légère hausse de 0,3 % supérieur au marché mondial des pneus Poids lourd et, conformément à la stratégie d'amélioration de la rentabilité, d'une bonne résistance des prix hormis l'impact des clauses d'indexation en première monte.

### 2.3.2 c) Activités de spécialités – Analyse des ventes nettes

**Génie civil** : Les ventes nettes sont en baisse en raison de la diminution des volumes et des effets défavorables des clauses d'indexation sur les matières premières. L'impact des taux de change est favorable. Les volumes de ventes des segments Infrastructure & OE sont en augmentation.

**Agricole** : Les ventes nettes reculent en ligne avec le retrait des volumes. Les taux de change favorables compensent l'impact négatif des baisses des prix essentiellement liées aux clauses d'indexation.

**Deux-roues** : Les ventes progressent grâce à la hausse des volumes tant dans les pays matures que dans les nouveaux marchés.

**Avion** : Les ventes nettes, en augmentation, enregistrent l'effet favorable des parités. Les volumes livrés sont en légère hausse, tirés par les ventes en radial.

Les ventes nettes de **Michelin Travel Partner**, en forte hausse, sont marquées principalement par la poursuite des gains de parts de marché *Print*, sur des marchés à l'évolution contrastée selon les secteurs d'activité, ainsi que par l'accélération, dans le Digital, de la migration vers les écrans mobiles qui représentent désormais 38 % des visites Internet. Michelin Restaurants poursuit sa croissance en France et en Allemagne et a continué d'enrichir son offre. L'année s'est terminée par le rachat de Livebooking Holdings (BookaTable) par Michelin, un acte stratégique pour la poursuite du développement de cette activité.

**Au total**, les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 2 942 millions €, contre 2 973 millions € en 2014. Globalement, l'effet favorable de change a été compensé par l'effet des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation dans un contexte de baisse des matières premières, et le retrait des volumes de 4 % dans un marché en recul de 6 %.

## 2.3.3 PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes nettes du Groupe s'établissent en hausse de 8,4 % à taux de change courant.

Cette progression inclut un impact positif de change de 1 453 millions €, lié principalement à l'évolution favorable de l'euro notamment par rapport au dollar américain, au yuan chinois, à la livre sterling britannique, au baht thaïlandais, et au dollar canadien.

Cours moyen	2015	2014	Variation
Euro/USD	1,111	1,330	- 16,4 %
Euro/CAD	1,416	1,467	- 3,5 %
Euro/MXN	17,575	17,674	- 0,6 %
Euro/BRL	3,631	3,118	+ 16,5 %
Euro/GBP	0,726	0,807	- 9,9 %
Euro/JPY	134,424	140,323	- 4,2 %
Euro/CNY	6,980	8,192	- 14,8 %
Euro/THB	37,979	43,194	- 12,1 %
Euro/AUD	1,475	1,473	+ 0,1 %
Euro/ZAR	14,071	14,415	- 2,4 %
Euro/ARS	10,189	10,733	- 5,1 %
Euro/TRY	3,008	2,907	+ 3,4 %
Euro/RUB	67,151	50,015	+ 34,3 %

La répartition des ventes nettes par devise, sur l'année, est la suivante :

Devises	%	Devises	%
AUD	1 %	JPY	1 %
BRL	3 %	MXN	2 %
CAD	3 %	PLN	1 %
CLP	1 %	RUB	1 %
CNY	5 %	THB	1 %
EUR	34 %	TRY	1 %
GBP	3 %	USD	39 %
INR	1 %	Autres	3 %
<b>TOTAL</b>			<b>100 %</b>



### 2.3.4 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions €)	2015	2015/2014	2 <sup>e</sup> sem. 2015	1 <sup>er</sup> sem. 2015
<b>GROUPE</b>	<b>21 199</b>	<b>+ 8,4 %</b>	<b>10 702</b>	<b>10 497</b>
Europe	8 203	+ 2,7 %	4 185	4 018
dont France	1 974	+ 2,6 %	998	976
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	8 084	+ 17,4 %	4 128	3 956
Autres zones	4 912	+ 5,0 %	2 390	2 523

(en millions €)	2015	En % du total	2014	En % du total
<b>GROUPE</b>	<b>21 199</b>		<b>19 553</b>	
Europe	8 203	38,7 %	7 990	40,9 %
dont France	1 974	9,3 %	1 924	9,8 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	8 084	38,1 %	6 883	35,2 %
Autres zones	4 912	23,2 %	4 680	23,9 %

Portées par des volumes en croissance significative et une évolution des parités monétaires positive, les ventes nettes du Groupe progressent dans toutes les zones.

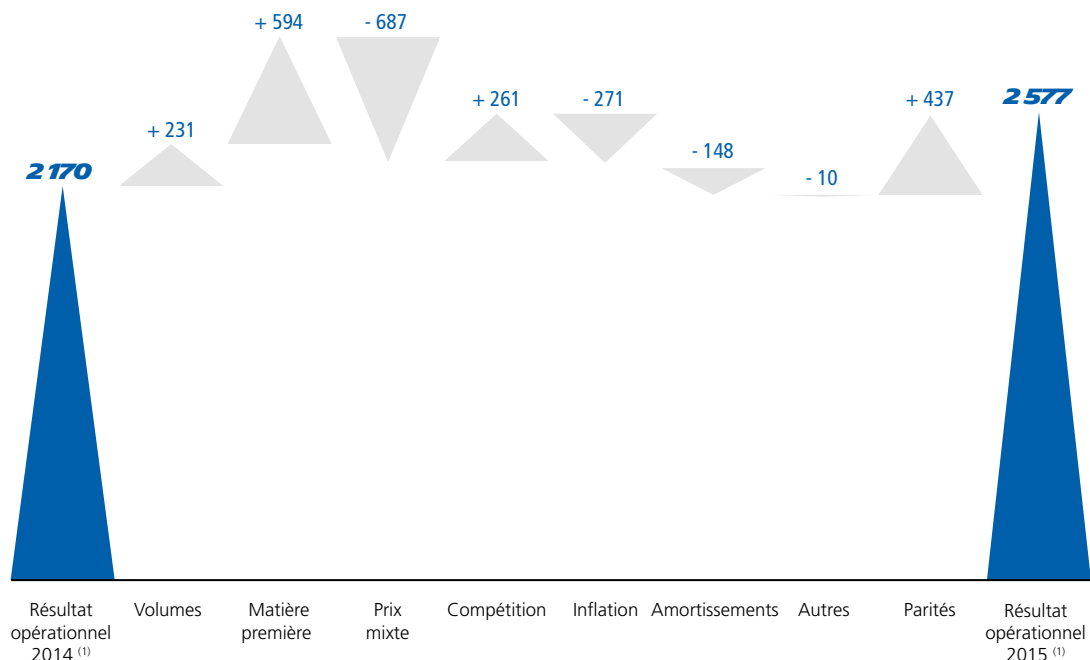
Plus de 60 % des ventes nettes du Groupe sont réalisées hors d'Europe, et plus de 90 % hors de France.

## 2.4 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions €, sauf données par action)	2015	2014	2015/2014	2015 (en % des ventes nettes)	2014 (en % des ventes nettes)
<b>Ventes nettes</b>	<b>21 199</b>	<b>19 553</b>	<b>+ 8,4 %</b>		
Coût de revient des ventes	- 14 238	- 13 299	+ 7,1 %	67,2 %	68,0 %
<b>Marge brute</b>	<b>6 961</b>	<b>6 254</b>	<b>+ 11,3 %</b>	<b>32,8 %</b>	<b>32,0 %</b>
Frais commerciaux	- 1 929	- 1 842	+ 4,7 %	9,1 %	9,4 %
Frais de recherche et développement	- 689	- 656	+ 5,0 %	3,3 %	3,4 %
Frais administratifs et généraux	- 1 707	- 1 596	+ 7,0 %	8,1 %	8,2 %
Autres produits et charges opérationnels	- 59	10	ns	0,3 %	0,1 %
<b>Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents</b>	<b>2 577</b>	<b>2 170</b>	<b>+ 18,8 %</b>	<b>12,2 %</b>	<b>11,1 %</b>
Produits et charges non récurrents	- 370	- 179	+ 106,9 %	1,7 %	0,9 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 207</b>	<b>1 991</b>	<b>+ 10,8 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>10,2 %</b>
Coût de l'endettement net	- 184	- 130	+ 41,5 %	0,9 %	0,7 %
Autres produits et charges financiers	- 30	- 43	- 30,2 %	0,1 %	0,2 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	- 141	- 154	- 8,4 %	0,7 %	0,8 %
Résultat net des sociétés mises en équivalence	17	- 13	ns	0,1 %	0,1 %
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 869</b>	<b>1 651</b>	<b>+ 13,2 %</b>	<b>8,8 %</b>	<b>8,4 %</b>
Impôts sur le résultat	- 706	- 620	+ 13,8 %	3,3 %	3,2 %
<b>Résultat net</b>	<b>1 163</b>	<b>1 031</b>	<b>+ 12,8 %</b>	<b>5,5 %</b>	<b>5,3 %</b>
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 168	1 031	+ 13,3 %	5,5 %	5,3 %
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	- 5	0			
<b>Résultat par action (en €)</b>					
▶ Résultat de base par action	6,28	5,52	+ 13,8 %		
▶ Résultat dilué par action	6,19	5,45	+ 13,6 %		

## 2.4.1 ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



(1) Avant éléments non récurrents.

Au 31 décembre 2015, le **résultat opérationnel du Groupe avant éléments non récurrents** s'établit à 2 577 millions €, soit 12,2 % des ventes nettes contre 2 170 millions € et 11,1 % publiés en 2014. Les éléments non récurrents de 370 millions € correspondent principalement aux frais de restructuration liés aux projets d'amélioration de la compétitivité du Groupe, en particulier en Europe.

Cette hausse s'analyse de la façon suivante :

- ▶ effet favorable de 231 millions € correspondant à l'augmentation de 3,2 % des volumes ;
- ▶ effet net défavorable de 93 millions € lié à l'effet prix-mix de - 687 millions € (dont - 715 millions € au titre des prix) compensé par 594 millions € d'effet des baisses de coûts des matières premières. Cet effet net traduit un effet net négatif de 116 millions € pour les activités indexées, et un effet net positif de 23 millions €, comme attendu, pour les seules activités non indexées, notamment grâce aux hausses de prix décidées en Europe ;

- ▶ effet net légèrement défavorable de 10 millions € entre les effets de + 261 millions € du plan de compétitivité, conforme au plan de marche (142 millions € sur les frais, 39 millions € sur les matériaux et 80 millions € sur la productivité) et l'inflation de - 271 millions € (105 millions € sur les frais et 167 millions € sur les coûts de production) ;
- ▶ augmentation de 148 millions € des amortissements ;
- ▶ autres effets défavorables de 10 millions € (dont frais de démarrage, effets périmètres et autres charges et produits opérationnels) ;
- ▶ un effet favorable des parités de 437 millions €, que le Groupe a su conserver dans un environnement de marchés particulièrement compétitifs en raison des surcapacités de production asiatiques et de la chute des coûts de matières premières. Hors effet des parités, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents diminue de 30 millions d'euros.

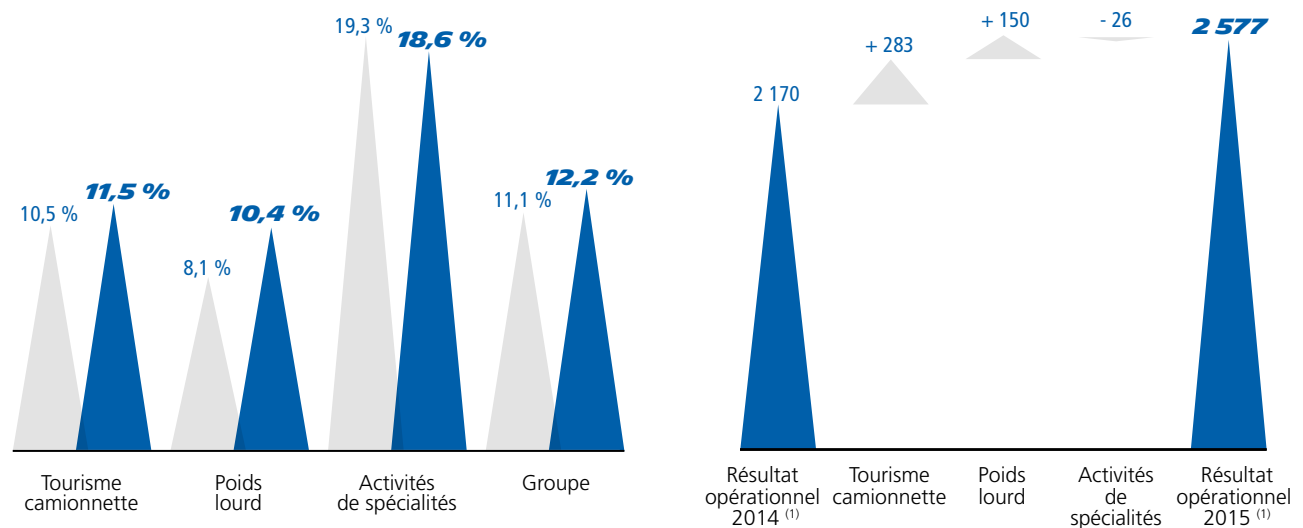
## 2.4.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions €)	2015	2014	2 <sup>e</sup> sem. 2015	1 <sup>er</sup> sem. 2015
<b>Tourisme camionnette et distribution associée</b>				
Ventes nettes	12 028	10 498	6 168	5 860
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	1 384	1 101	752	632
<b>Marge opérationnelle avant éléments non récurrents</b>	<b>11,5 %</b>	<b>10,5 %</b>	<b>12,2 %</b>	<b>10,8 %</b>
<b>Poids lourd et distribution associée</b>				
Ventes nettes	6 229	6 082	3 161	3 068
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	645	495	352	293
<b>Marge opérationnelle avant éléments non récurrents</b>	<b>10,4 %</b>	<b>8,1 %</b>	<b>11,1 %</b>	<b>9,6 %</b>
<b>Activités de spécialités</b>				
Ventes nettes	2 942	2 973	1 373	1 569
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	548	574	211	337
<b>Marge opérationnelle avant éléments non récurrents</b>	<b>18,6 %</b>	<b>19,3 %</b>	<b>15,4 %</b>	<b>21,5 %</b>
<b>Groupe</b>				
Ventes nettes	21 199	19 553	10 702	10 497
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	2 577	2 170	1 315	1 262
<b>Marge opérationnelle avant éléments non récurrents</b>	<b>12,2 %</b>	<b>11,1 %</b>	<b>12,3 %</b>	<b>12,0 %</b>

### 2.4.2 a) Marge opérationnelle avant éléments non récurrents par secteur opérationnel

■ 2014  
■ 2015

(en millions €)



(1) Avant éléments non récurrents.

- ▶ Tourisme camionnette et distribution associée.
- ▶ Poids lourd et distribution associée.
- ▶ Activités de spécialités : Pneumatiques Génie civil, Agricole, Deux-roues et Avion ; Michelin Travel Partner et Michelin Lifestyle Ltd.

### 2.4.2 b) Tourisme camionnette et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents

Tourisme camionnette et distribution associée (en millions €)	2015	2014	2015/2014 (en % du total Groupe)	2015 (en % du total Groupe)	2014 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	12 028	10 498	+ 14,6 %	57 %	54 %
Variation des volumes	+ 6,7 %				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	1 384	1 101	+ 25,7 %	54 %	51 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	11,5 %	10,5 %	+ 1,0 pt		

En 2015, le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents s'établit à 1 384 millions € soit 11,5 % des ventes nettes, contre 1 101 millions € et 10,5 % en 2014.

Cette hausse de 1 point de la marge opérationnelle avant éléments non récurrents est principalement liée à la croissance de 6,7 %, très supérieure à celle du marché (+ 2 %), constante sur l'année et particulièrement équilibrée entre les marques, les segments de marché comme les zones géographiques. Le succès des nouvelles gammes MICHELIN CrossClimate, MICHELIN Premier LTX, BFGoodrich KO2 et BFGoodrich g-Force Comp 2 A/S, et la croissance de 5 % en Première monte, également supérieure aux marchés, ont permis

des progressions fortes tant à la marque MICHELIN (+ 6 %), en pneumatiques 17" et plus (+ 13 %), que pour les autres marques du Groupe (+ 10 %). Les prix, en baisse globalement, reflètent l'application des clauses d'indexation en Première monte, ainsi que l'effet des repositionnements en Remplacement décidés en 2014 et 2015. L'effet mix produit, très favorable, est compensé par le mix marques lié à la forte croissance des ventes dans les segments Tier 2 et Tier 3.

Sur l'horizon 2016-2020, le Groupe s'est fixé pour le secteur opérationnel Tourisme camionnette un objectif de marge opérationnelle avant élément non récurrents entre 11 % et 15 % des ventes nettes.

### 2.4.2 c) Poids lourd et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents

Poids lourd et distribution associée (en millions €)	2015	2014	2015/2014 (en % du total Groupe)	2015 (en % du total Groupe)	2014 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	6 229	6 082	+ 2,4 %	29 %	31 %
Variation des volumes	+ 0,3 %				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	645	495	+ 30,3 %	25 %	23 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	10,4 %	8,1 %	+ 2,3 pt		

Le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents s'élève à 645 millions €, représentant 10,4 % des ventes nettes, à comparer à 495 millions € et 8,1 % des ventes nettes pour 2014.

L'amélioration de 2,3 points de la rentabilité reflète d'abord la résilience des volumes, en progression de 0,3 %, dans des marchés de pneus Poids lourd en baisse de 2 % : la forte croissance en Première monte sur les marchés matures a équilibré les tensions sur le marché du rechapage, tandis que les nouvelles gammes Intermediata lancées en Amérique du Sud, en Afrique Moyen-Orient

et en Asie du Sud-Est rencontrent un accueil favorable. Le bon pilotage de l'activité, s'agissant notamment du positionnement prix, de l'approvisionnement des marchés en croissance et de la maîtrise des frais, a également contribué à la poursuite du redressement de la rentabilité.

Sur l'horizon 2016-2020, le Groupe s'est fixé pour le secteur opérationnel Poids lourd un objectif de marge opérationnelle avant élément non récurrents entre 9 % et 13 % des ventes nettes.

### 2.4.2 d) Activités de spécialités – Analyse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents

Activités de spécialités (en millions €)	2015	2014	2015/2014 (en % du total Groupe)	2015 (en % du total Groupe)	2014 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	2 942	2 973	- 1,0 %	14 %	15 %
Variation des volumes	- 4,0 %				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	548	574	- 4,5 %	21 %	26 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	18,6 %	19,3 %	- 0,7 pt		

Le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents s'élève à 548 millions € et 18,6 % des ventes nettes, contre 574 millions € soit 19,3 % au titre de 2014.

Outre les effets de parités, cette évolution de la marge opérationnelle enregistre l'évolution des volumes vendus (- 4 %), dans un marché en contraction de 6 % en raison du déstockage des compagnies minières, du retrait de leurs extractions et de la baisse mondiale

de la demande de pneus agricoles. En parallèle, l'effet retardé des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation matières premières pénalise la marge unitaire.

Sur l'horizon 2016-2020, le Groupe s'est fixé pour le secteur opérationnel des activités de spécialités un objectif de marge opérationnelle avant élément non récurrents entre 17 % et 24 % des ventes nettes.

## 2.4.3 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

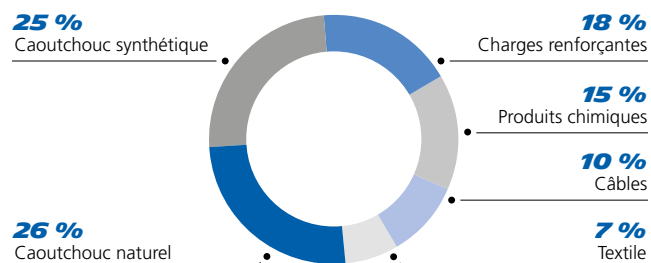
### 2.4.3 a) Matières premières

Le compte de résultat enregistre le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût de revient des produits vendus (4 711 millions € en 2015 contre 4 958 millions € en 2014). Ce coût est lié à la valorisation des stocks (matières premières, semi-finis, produits finis) obtenue avec une méthode de coût standard qui donne des résultats équivalents à ceux qui seraient obtenus avec la méthode du prix moyen pondéré. Celle-ci tend à lisser et retarder les évolutions des coûts d'achat de la période, compte tenu du délai entre les achats de matières premières et la vente d'un produit fini.

En 2015, le coût des matières premières dans les produits vendus intègre 594 millions € correspondant à l'effet des baisses de prix, à l'effet volume consommé, et à un effet résiduel de parités entre devise transactionnelle et devises des sociétés consommatrices.

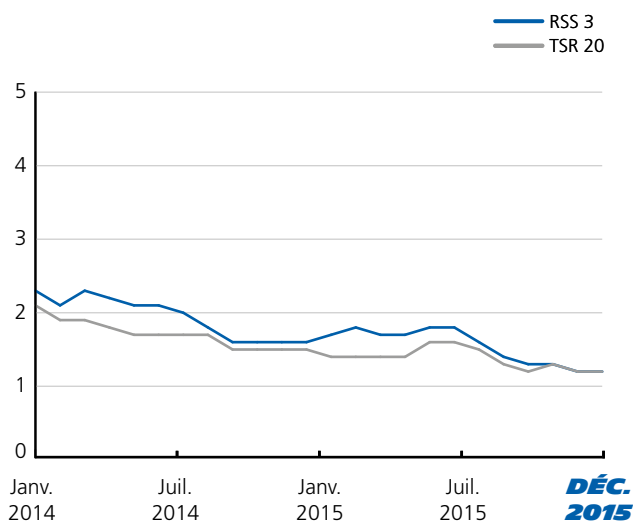
Les cours d'achat du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage de l'ordre de cinq à six mois.

### RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2015 (4 711 MILLIONS €)

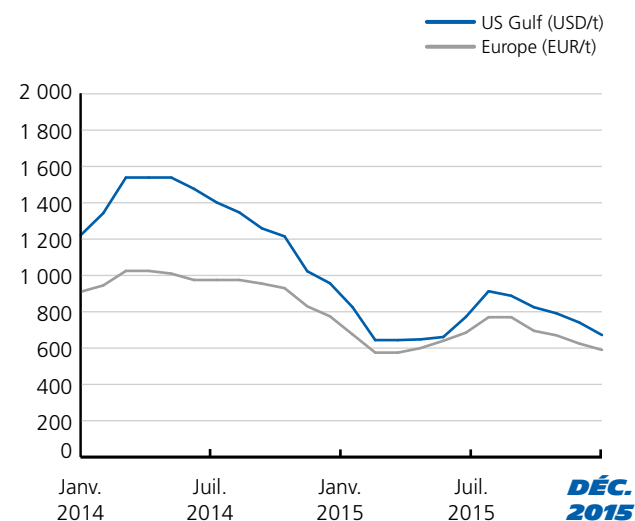


### ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



### ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



### 2.4.3 b) Frais de personnel et effectifs

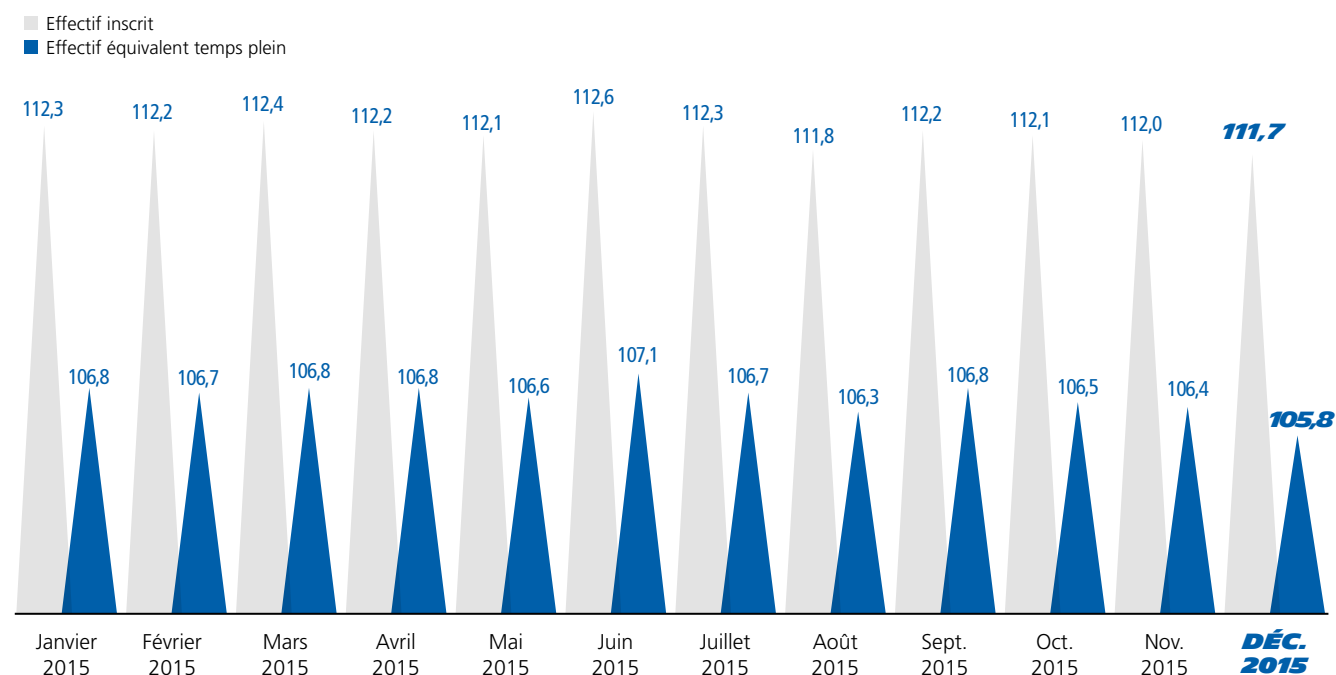
La hausse des **frais de personnel** de 9,3 % en valeur à 5 785 millions € (contre 5 292 millions € en 2014) est due essentiellement à des effets de change défavorables ainsi qu'à l'inflation de la masse salariale de + 3,9 %, principalement dans les pays émergents. Elle est partiellement compensée par la mise en œuvre du plan de compétitivité. L'effectif moyen, en équivalent temps plein, sur l'exercice est en légère hausse, liée à l'intégration des nouvelles activités digitales et de distribution. Les frais de personnel en pourcentage des ventes sont stables à 27,3 % (contre 27,1 % en 2014).

(en millions € et en nombre de personnes)

	2015	2014	Variation
Total des frais de personnel	5 785	5 292	+ 9,3 %
En % des ventes nettes	27,3 %	27,1 %	+ 0,2 pt
Effectif inscrit au 31 décembre	111 700	112 300	- 0,5 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	105 800	106 700	- 0,8 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	106 600	106 400	+ 0,2 %

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE

(en milliers)



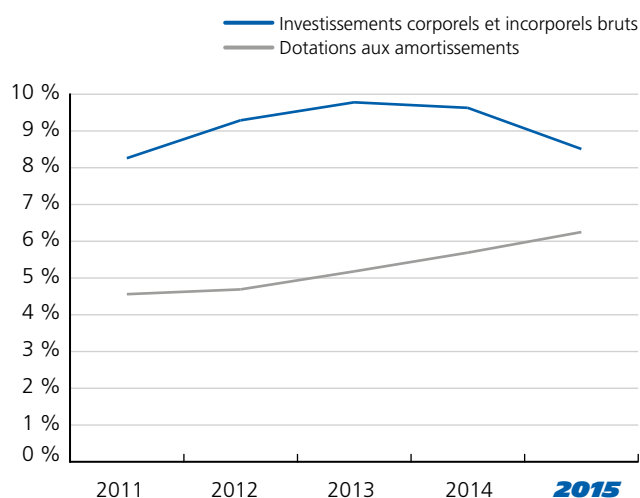
### 2.4.3 c) Dotations aux amortissements

(en millions €)

	2015	2014	Variation
Dotations aux amortissements	1 324	1 112	+ 19,1 %
En % des investissements corporels et incorporels bruts	73 %	59 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en augmentation de 212 millions €, à 1 324 millions € (+ 19,1 %), traduisant le maintien d'un plan d'investissements soutenu et un effet parités défavorable de 64 millions €. Étant donné les projets engagés par le Groupe, les amortissements devraient continuer à croître dans les années à venir.

(en % des ventes nettes)



### 2.4.3 d) Frais de transport

(en millions €)	2015	2014	Variation
Frais de transport	1 129	1 020	+ 10,7 %
En % des ventes nettes	5,3 %	5,2 %	

Les **frais de transport**, à 1 129 millions €, sont en progression de 10,7 % par rapport à 2014. Cette évolution est essentiellement due à la hausse des volumes vendus, à l'accélération des flux intercontinentaux pour servir les marchés en croissance et, dans une moindre mesure, à des effets parités défavorables. La baisse du pétrole a un effet limité dans la mesure où les coûts logistiques sont indexés avec un différé dans la plupart des contrats. Les frais de transport en pourcentage des ventes nettes restent ainsi stables à 5,3 %.

### 2.4.3 e) Frais commerciaux

Les **frais commerciaux** représentent 9,1 % des ventes nettes en 2015, en légère diminution par rapport à 2014 où ils représentaient 9,4 % des ventes nettes. En valeur, ils augmentent de 87 millions €, à 1 929 millions €. Cette évolution est due à des effets parités défavorables : hors effet parités, les frais commerciaux diminuent de 26 millions €, résultat d'une efficacité accrue des dépenses commerciales, partiellement compensée par l'inflation.

### 2.4.3 f) Frais de recherche et développement

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 689 millions €, en augmentation de 5 % par rapport à 2014. Hors effet parités, les frais de R&D sont stables et traduisent la permanence de la stratégie du Groupe qui vise à accélérer les lancements de nouvelles gammes et de services, à se rapprocher de ses marchés et à renforcer son leadership technologique.

En pourcentage des ventes, les frais de R&D sont stables à 3,3 % contre 3,4 % en 2014.

### 2.4.3 j) Coût de l'endettement net

(en millions €)	2015	2014	Variation
Coût de l'endettement net	184	130	+ 54

À 184 millions €, le **coût de l'endettement net** augmente de 54 millions € par rapport à 2014. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- ▶ charge nette d'intérêt en hausse de 66 millions € sous les effets opposés suivants :
  - effet volume défavorable de 36 millions €, le niveau moyen de la dette nette étant de 1 517 millions € en 2015 à comparer à 992 millions € en 2014,
  - effet taux défavorable de 7 millions €, le taux d'intérêt brut moyen de la dette passant de 6,06 % en 2014 à 6,74 % en 2015,

### 2.4.3 g) Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 1707 millions €, représentent 8,1 % des ventes nettes, contre 1 596 millions € et 8,2 % en 2014. La hausse en valeur de 111 millions € correspond notamment à un effet parités défavorable (51 millions €) et à un effet de périmètre.

### 2.4.3 h) Autres produits et charges opérationnels

Les **autres produits et charges opérationnels** constituent une charge de 59 millions € en 2015, contre un produit de 10 millions € publié en 2014. Hors effet de change favorable (15 millions €), la charge constatée en 2015 correspond notamment à des pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles, des variations de provisions pour restructurations, des ajustements de taux de charges sociales en France, des charges liées aux stock-options et à des provisions sur salaires aux États-Unis.

### 2.4.3 i) Produits et charges non récurrents

Les **charges non récurrentes** s'élèvent à 370 millions € liés principalement aux projets de réorganisation des activités du Groupe en Europe, ainsi qu'à une charge correspondant à la perte de valeurs des investissements engagés pour le projet Génie civil de Chennai (Inde) et des coûts d'industrialisation capitalisés.

- d'autres effets globalement défavorables de 23 millions € incluant le *negative carry*, correspondant aux écarts de taux entre rémunération des excédents de liquidités et coût d'emprunt ; la trésorerie nette excédentaire moyenne a augmenté de 1 442 millions € en 2014 à 1 561 millions € en 2015 et le taux moyen de rémunération s'élève à 0,59 % en 2015 contre 0,78 % en 2014 ;
- ▶ une hausse des frais financiers liée à la baisse de la capitalisation des coûts d'emprunt, pour 13 millions € ;
- ▶ d'autres effets globalement favorables de 24 millions €.

### 2.4.3 k) Autres produits et charges financiers

(en millions €)	2015	2014	Variation
Autres produits et charges financiers	(30)	(43)	+ 13

Les **autres produits et charges financiers** (- 30 millions €) sont constitués notamment des résultats de change, de dividendes, de produits d'intérêts des actifs financiers et des produits de cession d'actifs financiers.

### 2.4.3 l) Impôts sur le résultat

(en millions €)	2015	2014	Variation
Résultat avant impôts	1 869	1 651	+ 218
<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>(706)</b>	<b>(620)</b>	<b>+ 86</b>
Impôts courants	(616)	(511)	+ 105
Retenues à la source	(48)	(52)	- 4
Impôts différés	(42)	(57)	- 15

La **charge d'impôt** s'élève à 706 millions € en 2015 en augmentation de 86 millions € par rapport à 620 millions € publiés en 2014. Elle correspond à un taux d'imposition effectif de 37,8 %, contre 37,5 % l'année précédente. Le taux d'imposition effectif 2015 subit à hauteur de 2 points la taxation du rapatriement ponctuel de dividendes en provenance de Thaïlande.

### 2.4.3 m) Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	2015	2014	Variation
Résultat net	1 163	1 031	+ 132
En % des ventes nettes	5,5 %	5,3 %	+ 0,2 pt
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 168	1 031	+ 137
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(5)	0	
<b>Résultat par action (en €)</b>			
▶ de base	6,28	5,52	+ 0,76
▶ dilué	6,19	5,45	+ 0,74

Le **résultat net** dégage un bénéfice de 1 163 millions € (5,5 % des ventes nettes), contre un bénéfice de 1 031 millions € publié en 2014. La hausse de 132 millions € résulte des éléments suivants :

▶ éléments favorables :

- la hausse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents pour 407 millions €,
- l'augmentation des autres produits et charges financiers de 13 millions €,
- la baisse des intérêts sur les avantages du personnel pour 13 millions €,

- la hausse du résultat des sociétés mises en équivalence à hauteur de 30 millions € ;

▶ éléments défavorables :

- la hausse à hauteur de 191 millions € des charges non récurrentes qui sont passées de 179 millions € en 2014 à 370 millions € en 2015,
- la hausse du coût de l'endettement net pour 54 millions €,
- la hausse de 86 millions € de l'impôt sur le résultat.



## 2.5 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

Le Groupe a adopté la norme IFRIC 21 de manière rétrospective au 1<sup>er</sup> janvier 2015. À la suite de ce changement de principe comptable, les montants publiés au 31 décembre 2014 ont été retraités dans les états financiers présentés au chapitre 5. Les effets de ce changement sur le bilan au 31 décembre 2014 sont présentés au paragraphe 2.4 des états financiers consolidés.

Les commentaires ci-dessous se réfèrent aux états financiers consolidés de l'exercice 2014 et de l'exercice 2015, tels que publiés au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2015.

### ACTIF

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014 publié	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	803	835	- 32	- 76	+ 44
Autres immobilisations incorporelles	621	602	+ 20	- 12	+ 32
Immobilisations corporelles	10 532	10 081	+ 451	+ 140	+ 312
Actifs financiers et autres actifs à long terme	410	283	+ 126	- 6	+ 132
Titres mis en équivalence	309	189	+ 119	+ 5	+ 115
Impôts différés actifs	1 259	1 149	+ 110	+ 33	+ 77
<b>Actifs non courants</b>	<b>13 934</b>	<b>13 139</b>	<b>+ 794</b>	<b>+ 84</b>	<b>+ 711</b>
Stocks	4 289	4 203	+ 87	+ 97	- 10
Créances commerciales	2 743	2 569	+ 174	+ 34	+ 140
Actifs financiers à court terme	363	462	- 100	- 5	- 95
Autres actifs à court terme	1 012	883	+ 130	- 19	+ 149
Trésorerie	1 552	1 167	+ 385	- 16	+ 401
<b>Actifs courants</b>	<b>9 959</b>	<b>9 284</b>	<b>+ 676</b>	<b>+ 90</b>	<b>+ 586</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>23 893</b>	<b>22 423</b>	<b>+ 1 470</b>	<b>+ 174</b>	<b>+ 1 297</b>

### CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014 publié	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	364	371	- 7	+ 0	- 7
Primes liées au capital	3 222	3 601	- 379	+ 0	- 379
Réserves	5 903	5 539	+ 365	- 71	+ 436
Intérêts non assortis de contrôle	53	12	+ 41	+ 2	+ 39
<b>Capitaux propres</b>	<b>9 542</b>	<b>9 523</b>	<b>+ 20</b>	<b>- 69</b>	<b>+ 89</b>
Dettes financières à long terme	2 444	1 621	+ 823	+ 103	+ 720
Provisions pour avantages du personnel	4 888	4 612	+ 276	+ 137	+ 140
Provisions et autres passifs à long terme	1 681	1 476	+ 204	+ 27	+ 177
Impôts différés passifs	118	95	+ 23	- 13	+ 36
<b>Passifs non courants</b>	<b>9 131</b>	<b>7 804</b>	<b>+ 1 327</b>	<b>+ 253</b>	<b>+ 1 073</b>
Dettes financières à court terme	548	726	- 179	- 100	- 79
Dettes fournisseurs	2 354	2 162	+ 192	+ 51	+ 141
Autres passifs à court terme	2 318	2 208	+ 110	+ 54	+ 56
<b>Passifs courants</b>	<b>5 220</b>	<b>5 096</b>	<b>+ 124</b>	<b>+ 5</b>	<b>+ 119</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>23 893</b>	<b>22 423</b>	<b>+ 1 470</b>	<b>+ 189</b>	<b>+ 1 281</b>

## 2.5.1 GOODWILL

Au 31 décembre 2015, hormis des écarts imputables aux variations monétaires (- 76 millions €), le **goodwill** augmente de 44 millions € principalement en raison de l'acquisition de Blackcircles, leader britannique de la vente de pneumatiques par Internet.

## 2.5.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à 621 millions €, en hausse de 32 millions € hors effets des variations monétaires (- 12 millions €) par rapport au 31 décembre 2014, correspondant principalement à l'acquisition de la marque Blackcircles et de logiciels informatiques.

## 2.5.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 10 532 millions €, en hausse de 312 millions € hors effets des variations monétaires (+ 140 millions €), par rapport au 31 décembre 2014. Elles traduisent essentiellement la poursuite des investissements de capacité sur les

marchés à forte croissance (Tourisme premium, Amérique du Nord et Asie), et les investissements produit pour les segments premium et entrée de gamme. Sur l'année, les acquisitions d'immobilisations dépassent les amortissements.

## 2.5.4 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

Les **actifs financiers et autres actifs à long terme** à 410 millions € sont en hausse de 132 millions €, hors effets des variations monétaires (- 6 millions €), en raison principalement :

▶ de la réévaluation à leur valeur de marché des titres disponibles à la vente (- 25 millions €) ;

▶ de la hausse des actifs financiers disponibles à la vente (+ 118 millions €) ;

▶ de la réévaluation à leur valeur de marché d'instruments dérivés (+ 36 millions €) ;

▶ d'autres variations (+ 3 millions €).

## 2.5.5 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **titres mis en équivalence** augmentent de 115 millions € hors effets des variations monétaires (+ 5 millions €). Cette hausse est la conséquence de l'acquisition de 40 % d'Allopneus, leader français

de la distribution de pneumatiques par Internet, et d'une prise de participation dans une plantation de caoutchouc naturel en Indonésie.

## 2.5.6 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Au 31 décembre 2015, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés de 1 141 millions €**, en hausse de 41 millions € par rapport au montant publié à fin 2014 (hors effet des variations monétaires

de + 46 millions €). Cette évolution est principalement liée à des écarts actuariels constatés durant l'année sur les provisions pour avantages du personnel, en particulier en Amérique du Nord.

## 2.5.7 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014	Variation	2015 (en % des ventes nettes)	2014 (en % des ventes nettes)
Stocks	4 289	4 203	+ 86	20,2 %	21,5 %
Créances commerciales	2 743	2 569	+ 174	12,9 %	13,1 %
Dettes fournisseurs	(2 354)	(2 162)	- 192	11,1 %	11,1 %
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL</b>	<b>4 678</b>	<b>4 610</b>	<b>+ 68</b>	<b>22,1 %</b>	<b>23,6 %</b>

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** augmente de 68 millions € par rapport au 31 décembre 2014, en raison principalement d'un effet des variations monétaires de 79 millions €. Hors effet des variations monétaires, le besoin en fonds de roulement opérationnel diminue de 11 millions €. Il représente 22,1 % des ventes nettes au 31 décembre 2015 contre 23,6 % au 31 décembre 2014.

Les **stocks** s'élèvent à 4 289 millions € et représentent 20,2 % des ventes nettes à fin 2015. Hors effets des variations monétaires, ils diminuent de 10 millions € par rapport à fin 2014, traduisant principalement la chute des prix des matières premières, partiellement compensée par une hausse de 4 % des tonnages de stocks de matières premières et de semi-finis.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 2 743 millions €, en hausse de 140 millions € par rapport à fin 2014, hors effets des variations monétaires. Cette progression est essentiellement engendrée par la hausse des ventes nettes. Les créances commerciales en pourcentage des ventes nettes diminuent de 0,2 pt, de 13,1 % à 12,9 %.

Les **dettes fournisseurs**, à 2 354 millions €, y compris 94 millions € de dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances, augmentent de 141 millions € (hors effets des variations monétaires de 51 millions €) par rapport au 31 décembre 2014 en raison de la croissance de l'activité.

## 2.5.8 TRÉSORERIE

La **trésorerie**, à 1 552 millions €, augmente de 401 millions € par rapport au 31 décembre 2014 hors effet des variations monétaires. Cette évolution est le résultat notamment de :

- ▶ éléments d'accroissement de la trésorerie :
  - un *cash flow* libre positif de 653 millions € prenant en compte des acquisitions à hauteur de 312 millions € (notamment 49 % de Royal Lestari Utama, 40 % d'Allopnus, 100 % de Blackcircles et 90 % de Livebookings Holdings Limited),
  - la cession d'actifs financiers de gestion de trésorerie à hauteur de 109 millions €,
  - l'augmentation nette de dettes financière de 462 millions € incluant notamment 802 millions € d'émissions d'obligations à

échéance 2022 (299 millions €), 2027 (296 millions €) et 2045 (206 millions €) partiellement compensés par des remboursements de billets de trésorerie et emprunts bancaire pour 274 millions €, et de minoritaires pour 66 millions €,

- l'exercice de stock-options pour 64 millions €,
- d'autres éléments pour 56 millions € ;
- ▶ éléments de diminution de la trésorerie :
  - des distributions à hauteur de 483 millions €, y compris la taxe sur la distribution de dividendes en numéraire,
  - des rachats d'actions à hauteur de 451 millions €,
  - d'autres éléments pour 9 millions €.

## 2.5.9 CAPITAUX PROPRES

À 9 542 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en augmentation de 20 millions € par rapport aux 9 523 millions € publiés au 31 décembre 2014.

L'évolution des capitaux propres s'explique principalement par :

- ▶ effets favorables sur les capitaux propres :
  - résultat global de la période à hauteur de 840 millions € incluant notamment :
    - résultat net de 1 163 millions €,
    - l'effet défavorable de 235 millions € des écarts actuariels, après impôts différés, sous l'effet combiné du plafonnement des actifs au Canada et de la moindre performance des fonds par rapport aux rendements attendus,
    - les pertes non réalisées sur les titres disponibles à la vente, net d'impôt différé, pour 25 millions €,
    - l'effet défavorable de 70 millions € lié aux écarts de conversion des monnaies étrangères,
    - d'autres éléments favorables pour 7 millions €,

- émission de 1 137 488 actions nouvelles liée à l'exercice d'options et la livraison d'actions de performance pour 64 millions €,
- coût des services liés aux plans de rémunération (actions de performance) pour 9 millions €,
- la part des minoritaires dans les augmentations de capital de filiales du Groupe pour 44 millions € ;
- ▶ effets défavorables sur les capitaux propres :
  - dividendes et autres distributions pour 483 millions €,
  - rachat puis annulation de 4 961 534 actions propres opérés dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires à hauteur de 451 millions €,
  - d'autres éléments pour 3 millions €.

Au 31 décembre 2015, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 363 804 364 €, composé de 181 902 182 actions correspondant à 242 005 720 droits de vote.

## 2.5.10 ENDETTEMENT NET

L'**endettement net** au 31 décembre 2015 s'élève à 1 008 millions €, en hausse de 301 millions € par rapport au 31 décembre 2014, liée principalement aux éléments suivants :

- ▶ la consommation nette de trésorerie pour 161 millions € correspondant à :
  - la génération de *cash flow* libre de la période à hauteur de 653 millions € diminuée,
  - des dividendes, rachats nets d'actions propres et autres éléments pour 814 millions € ;

- ▶ d'autres éléments augmentant l'endettement net pour 140 millions € dont :
  - la charge d'intérêts sur les emprunts zéro-coupon pour 33 millions €,
  - l'impact défavorable des parités monétaires pour 36 millions €,
  - la mise en place de nouveaux contrats de locations financement pour 55 millions €,
  - d'autres éléments défavorables à hauteur de 16 millions €.

## ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)	2015	2014
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>707</b>	<b>142</b>
Cash flow libre <sup>(1)</sup>	- 653	- 322
Distributions et autres	+ 814	+ 545
Charges d'intérêt sur les emprunts zéro-coupon	+ 33	+ 33
Parités monétaires	+ 36	+ 164
Autres	+ 71	+ 145
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>+ 1 008</b>	<b>+ 707</b>
<b>VARIATION</b>	<b>+ 301</b>	<b>+ 565</b>

(1) Cash flow libre = Flux de trésorerie sur activités opérationnelles – Flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts).

### 2.5.10 a) Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2015 s'établit à 11 %, par rapport à un ratio de 7 % publié à fin 2014. Cette hausse résulte notamment du programme de rachats d'actions de 451 millions € et des acquisitions pour 312 millions € (notamment 49 % de Royal Lestari Utama, 40 % d'Allopnus, 100 % de Blackcircles et 90 % de Livebookings Holdings Limited).

### 2.5.10 b) Notations financières

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) et la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM) bénéficient des notations financières sollicitées ci-après :

		CGEM	CFM
<b>Court terme</b>	Standard & Poor's	A-2	A-2
	Moody's	P-2	P-2
<b>Long terme</b>	Standard & Poor's	A-	A-
	Moody's	A3	A3
<b>Perspective</b>	Standard & Poor's	Stable	Stable
	Moody's	Stable	Stable

- ▶ Le 29 janvier 2016, Standard & Poor's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "BBB+" à "A-", tout en confirmant la notation court terme "A-2" et la perspective "stable".
- ▶ Le 20 mars 2015, Moody's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "Baa1" à "A3", avec une perspective "stable", tout en confirmant la notation court terme "P-2".

## 2.5.11 PROVISIONS

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 1 681 millions €, contre 1 476 millions € au 31 décembre 2014. Cette hausse est liée principalement aux projets de réorganisation des activités du Groupe en Europe.

## 2.5.12 AVANTAGES DU PERSONNEL

### MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions €)	Régimes de pension	Autres régimes à prestations définies	2015	2014
<b>Montant des engagements nets au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 326</b>	<b>2 286</b>	<b>4 612</b>	<b>3 895</b>
Écart de conversion	67	70	137	184
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(240)	-	(240)	(70)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(32)	(123)	(155)	(152)
Variation de périmètre	-	(53)	(53)	-
<b>Charge enregistrée dans le résultat opérationnel</b>				
Coût des services rendus	73	64	137	121
(Gains) ou pertes actuariels reconnus sur les autres avantages à long terme	-	(5)	(5)	20
Coût des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	-	-	-	(7)
Coût des services passés liés à une réduction ou à une liquidation des régimes	1	1	2	(27)
Coût des avantages au personnel enregistrés dans les provisions pour restructuration non récurrentes	(3)	(2)	(5)	11
<b>Charge enregistrée hors du résultat opérationnel</b>				
Intérêt net sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	68	73	141	153
<b>Autres éléments du résultat global</b>				
(Gains) ou pertes actuariels	158	(40)	118	461
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	199	-	199	23
<b>MONTANT DES ENGAGEMENTS NETS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>2 617</b>	<b>2 271</b>	<b>4 888</b>	<b>4 612</b>

L'engagement net enregistré au bilan du Groupe au 31 décembre 2015 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 4 888 millions €, en augmentation de 276 millions €.

Les principaux facteurs à l'origine de la hausse de l'engagement sont :

- ▶ les effets combinés du plafonnement des actifs reconnus et de IFRIC 14 pour un montant net de 199 million €, principalement sur les plans de pension au Canada (195 millions €) ;
- ▶ les pertes actuarielles pour un montant net de 118 millions € liées principalement au taux de rendement réel des actifs de couverture moins élevé que le taux d'actualisation ;
- ▶ les variations du périmètre d'évaluation générant une baisse de l'engagement de 53 millions € provenant essentiellement de la transformation de deux régimes à prestations définies en Espagne en régimes à cotisations définies.

La charge totale enregistrée au titre des régimes d'avantages du personnel à prestations définies au 31 décembre 2015 s'élève à 270 millions € (2014 : 271 millions €).

Le montant enregistré en résultat opérationnel s'établit à 129 millions € (2014 : 118 millions €). L'intérêt net sur l'engagement net, enregistré hors du résultat opérationnel, s'élève à 141 millions € (2014 : 153 millions €).

La charge enregistrée au titre des régimes d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2015 s'établit à 187 millions €, en hausse de 48 millions € par rapport à 2014. Cette augmentation, dont une partie significative est imputable à l'évolution des parités EURO/USD, est principalement observée sur les régimes à cotisations définies en Amérique du Nord.

Le total des règlements effectués par le Groupe au titre des régimes d'avantages du personnel à prestations définies au 31 décembre 2015 s'élève à 395 millions € (2014 : 222 millions €) dont :

- ▶ versements des contributions aux organismes de gestion des fonds : 240 millions € (2014 : 70 millions €) ; cette hausse s'explique essentiellement par le versement de contributions anticipées aux fonds de pension au Royaume-Uni pour un montant de 140 millions € ;
- ▶ paiements des prestations par le Groupe à ses salariés : 155 millions € (2014 : 152 millions €).

Les contributions versées par le Groupe sur les plans d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2015 s'élèvent à 187 millions € (2014 : 139 millions €).

Les pertes actuarielles enregistrées en 2015 pour un montant de 317 millions € peuvent être détaillées comme suit :

- ▶ pertes actuarielles sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies pour un montant de 11 millions € ;
- ▶ pertes actuarielles sur les actifs de couverture pour un montant de 107 millions € dues au taux de rendement réel des actifs moins élevé que le taux d'actualisation ;
- ▶ pertes actuarielles liées au plafonnement des actifs pour un montant de 199 millions € principalement sur les plans de pension au Canada.

## 2.6 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

### 2.6.1 FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)	2015	2014	Variation
<b>EBITDA avant produits et charges non récurrents</b>	<b>3 934</b>	<b>3 286</b>	<b>648</b>
Variation des stocks	60	- 71	132
Variation des créances commerciales et avances	- 66	234	- 300
Variation des dettes fournisseurs et avances	34	87	- 53
Cash out lié aux restructurations	- 98	- 77	- 21
Autres variations de provisions	- 258	- 114	- 144
Impôts et intérêts payés	- 897	- 760	- 137
Autres BFR d'activité	- 14	- 63	49
<b>FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>2 695</b>	<b>2 522</b>	<b>173</b>

L'**EBITDA** avant produits et charges non récurrents s'établit à 3 934 millions € en progression de 648 millions € par rapport au 31 décembre 2014.

Les flux de trésorerie sur activités opérationnelles sont en hausse de 173 millions €, passant de 2 522 millions € à 2 695 millions €, en raison principalement de :

- ▶ la diminution de la variation positive du besoin en fonds de roulement, qui passe d'une baisse de 250 millions € en 2014 à une baisse de 33 millions € en 2015, sous l'effet de :
  - la variation des stocks, qui passe d'une variation défavorable de 71 millions € en 2014 à une variation favorable de 60 millions € en 2015, traduisant principalement la baisse des prix de matières premières,

- la variation des créances clients et avances, qui passe d'une variation favorable de 234 millions € en 2014 à une variation défavorable de 66 millions € en 2015, notamment sous l'effet de la croissance des ventes nettes,
- la variation du poste fournisseurs qui passe d'une variation favorable de 87 millions € en 2014 à une variation favorable de 34 millions € en 2015 malgré la hausse du poste fournisseurs sous contrat de cession de créances pour 78 millions € ;
- ▶ la hausse des paiements effectués au titre des restructurations provisionnées qui passent de 77 millions € en 2014 à 98 millions € en 2015 ;
- ▶ une hausse des impôts et intérêts payés, qui passent de 760 millions € en 2014 à 897 millions € en 2015.

### 2.6.2 INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions €)	2015	2014	2015/2014	2015 (en % des ventes nettes)	2014 (en % des ventes nettes)
<b>Investissements corporels et incorporels bruts</b>	<b>1 804</b>	<b>1 883</b>	<b>- 79</b>	<b>8,5 %</b>	<b>9,6 %</b>
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	(30)	(49)	+ 18	0,1 %	0,2 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(43)	(41)	- 2	0,2 %	0,2 %
<b>CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES</b>	<b>1 730</b>	<b>1 793</b>	<b>- 63</b>	<b>8,2 %</b>	<b>9,2 %</b>

Les **investissements corporels et incorporels bruts** réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 1 804 millions € à fin décembre 2015 contre 1 883 millions € en 2014, en baisse de 69 millions € y compris un effet négatif de change de 120 millions €. Les investissements représentent ainsi 8,5 % des ventes nettes contre 9,6 % en 2014. La part des investissements de croissance s'élève à 808 millions €.

Par Ligne produit, les principaux investissements réalisés et en cours sont les suivants :

**Tourisme camionnette :**

- ▶ Investissements de capacité, de productivité ou de renouvellement de gammes :
  - à Roanne en France,
  - à Shenyang en Chine,
  - à Pirot en Serbie,
  - en Indonésie ;

**Poids lourd :**

- ▶ Investissements de capacité, de productivité ou pour le renouvellement de gammes :
  - à Shenyang en Chine,
  - en Thaïlande,
  - à Tours et la Roche-sur-Yon en France ;

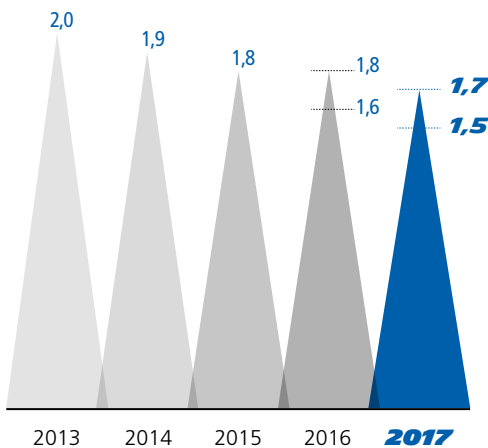
**Produits de spécialité :**

- pneus agricoles ;
- Par ailleurs, Michelin poursuit une politique d'investissement soutenue dans les domaines suivants :
- ▶ le service au client (systèmes d'information, centres logistiques...);
  - ▶ les marchés en forte croissance : pneus premium en Tourisme camionnette, Amérique du Nord, Chine ;
  - ▶ les services digitaux ;
  - ▶ les matières premières et produits semi-finis.

Elle devrait se traduire par les montants d'investissement ci-dessous.

**ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS RÉELS ET ESTIMÉS**

(en milliards €)



Pour mémoire, le financement du Groupe est fonction de sa capacité à générer du *cash flow* d'une part, et des opportunités offertes par les marchés financiers, d'autre part. En conséquence, il n'y a globalement pas de lien direct entre source de financement et projets d'investissements.

**2.6.3 CASH FLOW DISPONIBLE ET CASH FLOW LIBRE**

Le **cash flow disponible** correspond au *cash flow* généré par l'activité récurrente du Groupe. Il s'entend donc après investissements récurrents, et avant politique d'investissements de croissance.

Le **cash flow libre** s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal aux flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts).

(en millions €)

	2015	2014
<b>Trésorerie sur activités opérationnelles</b>	<b>2 695</b>	<b>2 522</b>
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(996)	(840)
<b>CASH FLOW DISPONIBLE</b>	<b>1 699</b>	<b>1 682</b>
Investissements de croissance	(808)	(1 043)
Acquisitions	(312)	(400)
Autre	74	83
<b>CASH FLOW LIBRE</b>	<b>653</b>	<b>322</b>

À fin décembre 2015, le **cash flow disponible** est fortement positif, à 1 699 millions €, après les investissements récurrents qui se sont élevés à 996 millions €.

Le **cash flow libre** s'élève à 653 millions €, grâce au *cash flow* disponible, malgré les investissements de croissance (808 millions €) et les acquisitions pour 312 millions € (notamment 49 % de Royal Lestari Utama, 40 % d'Allopnus, 100 % de Blackcircles et 90 % de Livebookings Holdings Limited).

## 2.7 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Atteindre à l'horizon 2020 un retour sur capitaux investis après impôts d'au moins 15 % à périmètre constant est l'un des objectifs stratégiques de Michelin.

En 2016, le Groupe vise un retour sur capitaux investis (ROCE) d'au moins 11 %.

Le ROCE (*Return On Capital Employed*) mesure la rentabilité des capitaux engagés par le Groupe. C'est un ratio constitué :

- ▶ au numérateur, du résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents diminué d'une charge d'impôt théorique sur les sociétés du Groupe, soit un résultat opérationnel net d'impôt appelé NOPAT (*Net Operating Profit After Tax*). Le taux standard d'imposition retenu est de 31 %. Il correspond à un taux moyen effectif normal d'imposition du Groupe ;
- ▶ au dénominateur, de la moyenne, entre l'ouverture et la clôture de l'exercice, des actifs économiques employés, c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés incorporels et corporels, des prêts et dépôts, et du besoin en fonds de roulement net.

Les taux de change appliqués sont les cours de la fin de la période pour les éléments du bilan et les cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

La comparaison du ROCE au WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), qui mesure le coût moyen pondéré des capitaux propres et de la dette, permet de mesurer la création de valeur par le Groupe au cours de la période, ce qui est le cas lorsque le ROCE est supérieur au WACC.

Le WACC du Groupe est estimé sur base d'un équilibre théorique entre les capitaux propres et la dette. Les taux utilisés sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés ; ils tiennent également compte de l'imposition. Ainsi calculé, le WACC 2015 reste inférieur au taux cible de 9 % que le Groupe utilise pour apprécier sa création de valeur.

(en millions €)	2015	2014
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 577	2 170
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	31 %	31 %
<b>Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents net d'impôt (NOPAT)</b>	<b>1 778</b>	<b>1 497</b>
Actifs immobilisés incorporels et corporels	11 957	11 518
Prêts et dépôts et autres actifs à long terme	77	70
Titres mis en équivalence	308	189
Total actifs non courants	12 342	11 777
Besoin en fonds de roulement	2 574	2 533
Actifs économiques fin de période	14 916	14 310
<b>Actifs économiques moyens</b>	<b>14 613</b>	<b>13 492</b>
<b>ROCE</b>	<b>12,2 %</b>	<b>11,1 %</b>
ROCE Tourisme camionnette et distribution associée	12,2 %	11,1 %
ROCE Poids lourd et distribution associée	9,4 %	7,4 %
ROCE Activités de spécialités	18,9 %	19,5 %

## 2.8 INFORMATION SUR LES TENDANCES

### 2.8.1 PERSPECTIVES

En 2016, la demande de pneumatiques Tourisme camionnette et Poids lourd devrait rester bien orientée dans les marchés matures et poursuivre les tendances observées en 2015 dans les nouveaux marchés. La demande de pneus de Spécialités devrait encore être influencée par le déstockage des compagnies minières.

Dans cet environnement, Michelin a pour objectifs en 2016 une croissance des volumes au moins en ligne avec l'évolution mondiale des marchés, un résultat opérationnel en croissance avant éléments

non récurrents hors effet de change et la génération d'un *cash flow* libre structurel supérieur à 800 millions €.

Sur l'horizon 2016-2020, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux de marge opérationnelle avant éléments non récurrents, entre 11 % et 15 % pour le segment Tourisme camionnette, entre 9 % et 13 % des ventes nettes pour le segment Poids lourd et entre 17 % et 24 % pour le segment de Spécialités.

### 2.8.2 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

Le Groupe n'a publié aucune prévision ni estimation précises du bénéfice et de la marge opérationnelle pour 2016.

Compte tenu des informations concernant les perspectives renseignées au chapitre 2.8.1, aucun objectif pour 2016, préalablement publié, n'est adapté au contexte conjoncturel, ni réalisable en 2016.



## 2.8.3 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

### Michelin adapte l'organisation de ses activités à Clermont-Ferrand

Michelin a annoncé le 1<sup>er</sup> mars 2016 une série de décisions pour adapter ses activités industrielles et tertiaires à Clermont-Ferrand, avec pour objectif d'y renforcer les fonctions de centre de décision du Groupe, les activités de recherche-développement et les productions de haute technologie.

#### / Fermeture de l'atelier de rechapage Poids Lourd du site de La Combaude d'ici fin 2017, sans départ contraint

Michelin a pris la décision de fermer l'atelier de rechapage Poids Lourd de son site de La Combaude, sans départ contraint, d'ici fin 2017. Les 330 salariés de l'atelier, dont les 266 opérateurs de production, bénéficieront d'un plan de reclassement interne dans les autres sites industriels clermontois. Le dispositif prévoit que chacun des salariés concernés se verra proposer plusieurs postes comparables dans un des sites de Michelin de Clermont-Ferrand. Les forts besoins de recrutement des autres usines clermontoises, qui doivent embaucher 400 opérateurs de production au cours des trois prochaines années, faciliteront les mouvements de reclassement interne. En complément, des mesures de préretraite volontaire seront proposées pour les salariés en fin de carrière de cette activité.

La crise du rechapage a conduit à une situation de surcapacités structurelles de production de pneus rechapés en Europe et contraint Michelin à rationaliser son dispositif industriel en concentrant ses activités de rechapage dans un nombre plus limité de sites. Pour rappel, le marché européen du rechapage a connu une baisse de 25 % en volume entre 2007 et 2015.

#### / 90 millions d'euros de nouveaux investissements d'ici 2020 à Clermont-Ferrand pour accélérer la transformation des sites clermontois en pôles industriels et technologiques d'excellence

Dans le cadre de la stratégie de compétitivité industrielle engagée en France depuis 2013, Michelin souhaite consolider le positionnement de ses sites clermontois sur des activités à fort contenu technologique et à forte valeur ajoutée, en exploitant notamment les synergies avec son centre mondial de recherche et développement de Ladoux, près de Clermont-Ferrand. Dans cette perspective, Michelin engage un nouveau programme d'investissement de 90 millions d'euros destiné à financer des équipements et des procédés de pointe dans ses sites de Cataroux, de La Combaude et des Gravanches.

- ▶ **Le site de La Combaude** sera spécialisé dans sa fonction de soutien au développement de nouveaux produits. Ses missions d'innovation industrielle et technique seront renforcées, notamment en ce qui concerne la conception de moules de cuisson ou de renforts textiles de haute technologie et la mise au point d'outillages spécifiques pour les procédés de fabrication. Il continuera par ailleurs à opérer ses activités logistiques.
- ▶ **Le site de Cataroux** bénéficiera d'importants investissements pour financer de nouveaux procédés de production destinés à développer la fabrication des pneus de compétition et de leurs composants, mais aussi pour renforcer ses missions de soutien industriel aux activités de recherche et développement.
- ▶ **Le site des Gravanches**, qui fabrique des pneus Tourisme-Camionnette très haute performance via des procédés les plus innovants, bénéficiera d'investissements pour continuer à accroître la haute technicité de ses produits.

#### / Réorganisation de l'Ingénierie d'ici fin 2018, sans départ contraint

L'Ingénierie du Groupe Michelin emploie 2 400 salariés dans le monde, 1 100 salariés en France, dont 970 à Clermont-Ferrand. Au terme d'une étude menée depuis plusieurs mois, Michelin réorganise son ingénierie en créant une entité Manufacturing Engineering (ME), dont la direction mondiale sera implantée sur le site des Carmes à Clermont-Ferrand.

Cette nouvelle organisation vise à améliorer le développement et le déploiement des procédés industriels du Groupe. Les équipes localisées à Clermont-Ferrand seront amenées à se concentrer sur la direction mondiale de l'activité, la coordination des évolutions de procédés et le développement des projets les plus innovants, en lien avec le centre mondial de technologie de Ladoux.

Cette réorganisation entraînera, d'ici fin 2018, 164 suppressions de postes, tous basés à Clermont-Ferrand, sans départ contraint. Un plan de mobilité interne volontaire sera proposé à tous les salariés de l'ingénierie impliqués dans le périmètre du projet à Clermont Ferrand, en majorité des cadres. Les salariés qui choisiront ce dispositif de mobilité fonctionnelle pourront tous évoluer vers un nouveau poste dans un site de Clermont-Ferrand ou de son agglomération. Ce plan de mobilité interne sera complété par des mesures de préretraite volontaire pour les personnes en fin de carrière.

#### / Évolution des autres services "Support" du Groupe

Les autres services "Support" du Groupe Michelin à Clermont-Ferrand verront leur organisation s'adapter progressivement dans le temps.

Dans les années à venir, la transformation des métiers dans les activités tertiaires du Groupe et les nombreux départs à la retraite au sein du personnel des services centraux représentent un défi pour le Groupe en termes de compétences, de formation et de développement des personnes. Michelin anticipera et accompagnera ces mutations dans le cadre de la négociation GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) avec les organisations syndicales.

Conformément aux dispositions légales, Michelin présentera un Plan de Sauvegarde de l'Emploi aux instances représentatives du personnel lors d'une réunion extraordinaire du Comité central d'entreprise et du Comité d'établissement de Clermont-Ferrand qui se tiendra le 16 mars. La direction de l'entreprise y présentera ses propositions de mesures d'accompagnement pour les salariés de l'atelier de rechapage de La Combaude et pour les salariés concernés par la réorganisation de la fonction ingénierie.

La négociation de la GPEC avec les organisations syndicales, destinée à anticiper et gérer les évolutions de métiers et de compétences pour les salariés français du Groupe jusqu'en 2019, s'ouvrira début avril 2016.

Cette adaptation des activités de Michelin à Clermont-Ferrand s'inscrit dans la volonté du Groupe de conduire sa stratégie de compétitivité et ses mutations industrielles dans un esprit de responsabilité à l'égard de ses salariés et des territoires où il est implanté. En renforçant le positionnement de ses sites clermontois sur des activités industrielles et tertiaires à forte valeur ajoutée, Michelin entend réaffirmer son ancrage à Clermont-Ferrand, berceau historique de l'entreprise.

Pour financer ces projets de réorganisation, le Groupe Michelin enregistrera une provision d'environ 55 millions d'euros en charges non récurrentes dans ses comptes au 30 juin 2016.

## 2.9 FAITS MARQUANTS

### 2.9.1 PERFORMANCE

#### **Michelin réorganise ses activités au Royaume-Uni, en Italie et en Allemagne**

(3 novembre 2015) – Michelin renforce sa stratégie de compétitivité au service de sa croissance en Europe pour faire face aux mutations des marchés en consolidant son positionnement sur des productions à forte valeur ajoutée. Le continent représente 40 % de l'activité du Groupe, compte 40 sites industriels Michelin et plus de 65 000 salariés.

Dans cet objectif, Michelin engage un projet de réorganisation de ses activités au Royaume-Uni, en Italie et en Allemagne qui sera accompagné de 265 millions € d'investissement pour moderniser l'outil industriel et le réseau logistique.

#### **En Italie**

Michelin Italie fabrique plus de 10 % de la production européenne de pneus et emploie plus de 4 000 salariés. Pour maintenir son fort ancrage local, le Groupe met en œuvre un plan stratégique pour les cinq ans à venir, avec 180 millions € d'investissement, pour augmenter la production de 20 % d'ici 2020 sur les sites de Cuneo (Tourisme camionnette) et d'Alessandria (Poids lourd). Le site de Fossano, spécialisé dans les produits semi-finis, un marché exigeant des coûts de fabrication compétitifs, fermera ses portes d'ici fin 2016.

#### **Au Royaume-Uni**

Créé en 1905, Michelin Tyre PLC, 1<sup>er</sup> producteur de pneus du pays, emploie aujourd'hui 2 500 personnes. Michelin souhaite recentrer son activité sur les segments en croissance du marché avec 85 millions € d'investissement pour augmenter la production de 30 % sur le site de Dundee (Tourisme camionnette) et renforcer le site de Stoke-on-Trent (Rechapage). Enfin, la fermeture de l'usine de Ballymena, spécialisée dans le marché concurrentiel des poids lourds, est actuellement envisagée.

#### **En Allemagne**

En Allemagne, le site de Pneu Laurent à Oranienburg sera amené à cesser son activité, qui sera désormais concentrée sur le site d'Avallon en France, d'ici fin 2016.

Dans ces trois pays, Michelin Développement mettra en œuvre les moyens nécessaires pour soutenir la revitalisation des territoires concernés par des fermetures de sites.

#### **Michelin confirme l'interruption de son projet d'usine Génie civil en Inde**

(3 novembre 2015) – En raison d'une baisse du marché des pneus de Génie civil dans ses segments OE (première monte) et Infrastructure, Michelin avait suspendu mi-2013 la construction sur le site de Chennai (Inde) d'un atelier Génie civil pour les pneus jusqu'à 49 pouces, tout en maintenant celle d'un atelier Poids lourd. Ce dernier a démarré en 2013 et sa montée en cadence se poursuit comme attendu.

Un certain nombre d'investissements réalisés pour l'atelier Génie civil sont communs avec l'atelier Poids lourd, qui en est désormais l'unique bénéficiaire.

En conséquence, Michelin enregistrera dans ses comptes 2015 une charge non récurrente d'environ 75 millions € (*impairment loss*) correspondant à la perte de valeur des investissements engagés pour le projet Génie civil de Chennai et des coûts d'industrialisation capitalisés.

#### **Michelin renforce son réseau de distribution physique et en ligne**

(30 juillet 2015) – Michelin acquiert 100 % de Meyer Lissendorf, leader de la redistribution en Allemagne. La société, qui a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 57 millions €, a construit depuis 1974 un réseau dense auprès de négociants spécialistes et garagistes indépendants, qui vient aujourd'hui consolider le maillage territorial de Michelin en Allemagne.

Par ailleurs, Michelin renforce sa stratégie commerciale multicanale et investit dans deux acteurs de la vente de pneus sur Internet.

Le Groupe prend une participation de 40 %, pour un montant de 60 millions € dans Allo pneus SAS, leader français de la vente de pneumatiques en ligne. Avec 3 millions de ventes en 2014, ce site représente 7 % du marché de remplacement.

Michelin rachète également pour un montant de 50 millions £ Blackcircles, le site leader sur le marché britannique qui affiche une croissance annuelle de plus de 20 %.

Ces acquisitions diversifient l'accès de Michelin au marché grâce aux synergies avec ses distributeurs Euromaster et ATS.

#### **Un nouvel acteur de l'impression 3D métal**

(7 septembre 2015) – Michelin et le leader mondial des machines à haute valeur ajoutée, Fives, joignent leurs forces pour créer FIVES MICHELIN ADDITIVE SOLUTIONS. La co-entreprise, basée à Clermont-Ferrand, développera et commercialisera des machines et des lignes de production industrielles grâce aux technologies dites de "fabrication additive métallique". Détenu à 50 % par les deux sociétés mères, ce nouvel acteur s'appuiera sur leurs compétences complémentaires pour devenir un acteur majeur de ce marché, qui représentait déjà en 2014 plus de 600 millions €. Elle ciblera les industriels de nombreux secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique ou la santé.

#### **Lancement d'un programme de rachat d'actions pour un montant de 750 millions €**

(9 septembre 2015) – Michelin met en œuvre une deuxième tranche de rachat d'actions suite à l'annonce du lancement de ce programme le 22 avril 2015. Il confirme la confiance du Groupe dans sa capacité à générer structurellement du *cash flow* libre.

Un Prestataire de Services d'Investissements a vendu à la Compagnie Générale des Établissements Michelin, entre le 10 septembre et le 15 décembre 2015, une certaine quantité d'actions Compagnie Générale des Établissements Michelin, dans la limite d'un montant de 200 millions €, à un cours moyen déterminé de manière objective et ne pouvant en toute hypothèse excéder le prix maximum d'achat de 140 € fixé le 22 mai 2015.

L'ensemble des actions rachetées ont été intégralement annulées fin d'année 2015.

#### **Michelin place avec succès un emprunt obligataire en trois tranches**

(26 mai 2015) – Le Groupe a procédé au placement d'un emprunt obligataire : une tranche de 300 millions € d'une maturité de sept ans offrant un coupon de 1,125 % et une tranche de 300 millions € d'une maturité de 12 ans offrant un coupon de 1,750 %.

Le 28 septembre, une tranche complémentaire de 209 millions €, d'une maturité de 30 ans et offrant un coupon de 3,250 %, a été favorablement accueillie.

L'émission a été notée BBB+ par Standard & Poor's et A3 par Moody's. Ces émissions s'inscrivent dans le cadre de la gestion active de la dette de Michelin et renforceront sa liquidité.

### **Réduction du capital – Annulation de 4 961 534 actions en auto-détention**

(15 décembre 2015) – Conformément aux décisions du Président de la Gérance en dates des 11 et 22 décembre 2015 et faisant application de la neuvième résolution de l'Assemblée générale du 22 mai 2015, Compagnie Générale des Établissements Michelin a décidé de procéder à l'annulation de 4 961 534 actions auto-détenues, soit 2,65 % du nombre total de titres. La réduction de capital est effective.

## **2.9.2 INNOVATIONS**

### **2.9.2 a) Pneus Tourisme camionnette et distribution associée**

#### **Le pneu MICHELIN CrossClimate à la conquête de l'Europe**

(2 mars 2015) – Michelin a commercialisé, sur les marchés européens, le premier pneu été doté de la certification hiver. MICHELIN CrossClimate résulte de la fusion de technologies, jusqu'ici incompatibles, issues des pneus été et des pneus hiver. Sachant que 65 % des automobilistes européens gardent les mêmes pneus toute l'année, il permet d'accompagner cet usage dans des conditions optimales de sécurité. En seulement quelques mois de commercialisation, le pneu MICHELIN CrossClimate a dépassé les 2 millions de ventes. En septembre, le salon automobile de Francfort IAA a confirmé le vif intérêt des constructeurs et des distributeurs ; les prévisions de ventes ont été dépassées de 33 % par rapport aux prévisions initiales.

#### **L'étude JD Power distingue à nouveau Michelin**

(24 avril 2015) – La célèbre étude américaine JD Power évalue la satisfaction des propriétaires de voitures quant à leurs pneus. Première monte dans les segments Luxe, Tourisme et Sport. En 2015, la marque MICHELIN a été la plus appréciée sur les segments Luxe et Tourisme, loin devant ses concurrents.

Ces nouvelles distinctions portent à 77 le nombre de récompenses JD Power pour Michelin depuis le lancement de l'étude en 1989 – soit quatre fois plus que les autres manufacturiers de pneus concurrents !

#### **BFGoodrich étend sa gamme de pneus All Terrain**

(25 juin 2015) – 38 ans après le lancement de son pneu mythique, le All Terrain, la marque BFGoodrich sort une nouvelle génération de pneu tout-terrain, le pneu BFGoodrich® All-Terrain T/A® KO2. Un pneu à toute épreuve, avec plus de grip, plus de robustesse et une meilleure longévité, disponible en Europe depuis le 1<sup>er</sup> juillet.

Conçu à partir de technologies testées en course, notamment sur le parcours de la célèbre Baja mexicaine, le pneu BFGoodrich® All-Terrain T/A® KO2 est le premier pneu tout-terrain grand public à intégrer la technologie CoreGard™. Éprouvée et primée en rallye, cette technologie assure une protection inégalée contre les dommages causés aux flancs. Pour preuve, lancé depuis un avion, il résiste au choc !

À l'issue de cette réduction, les actions composant le capital social sont ramenées à 181 843 891 actions, comme indiqué dans l'avis Euronext en date du 22 décembre 2015.

### **Michelin mise sur le covoiturage en Chine**

(25 août 2015) – Dans le cadre de son incubateur, le Groupe entre au capital de la start-up de covoiturage Luli Information Technology, fondée à Shanghai en 2014. Celle-ci propose une application mobile simplifiant les usages de partage des Chinois, notamment lorsqu'ils se rendent sur leur lieu de travail. Le covoiturage est un élément clé du transport urbain multimodal, qui permettra d'améliorer la mobilité sur le long terme. Investir dans une start-up de la mobilité durable en Chine renforce la position de Michelin comme acteur de la mobilité durable.

### **Le pneu KLEBER Citlander, le premier pneu KLEBER pour SUV et Crossovers**

(1<sup>er</sup> octobre 2015) – KLEBER lance son tout premier pneu pour SUV et Crossovers. Sécurité, qualité, prix : "Le bon choix, en toute confiance".

Produit dans trois usines en Europe (à Cholet et Roanne en France et à Olsztyn en Pologne), ce nouveau pneu toutes saisons a été conçu pour surmonter les obstacles du quotidien en toute sécurité. Grâce à une carcasse renforcée capable d'absorber les obstacles urbains et à des sillons qui évacuent l'eau, il limite les risques d'aquaplaning. Il bénéficie d'une très bonne durée de vie grâce à une répartition optimale des rigidités qui assure une usure lente et régulière des pneus et d'une excellente motricité sur tous les types de sols. Ses marquages 3PMSF\* et M+S\*\* en font un pneu idéal en toutes saisons, homologué pour l'été comme pour l'hiver, sans avoir à changer de pneus.

Bref, un pneu robuste, pratique et abordable, disponible en 18 dimensions. De quoi convaincre les possesseurs de SUV et de Crossovers, de type Nissan Qashqai, Volkswagen Tiguan, Toyota RAV4 ou SKODA Yéti, de l'essayer ! D'autant que KLEBER s'engage avec sa garantie "satisfait ou remboursé". Rassurant !

### **2.9.2 b) Pneus Poids lourd et distribution associée**

#### **MICHELIN X® LINE™ ENERGY™ classé AAA en efficacité énergétique**

(1<sup>er</sup> novembre 2015) – Les nouveaux pneus MICHELIN X® LINE™ ENERGY™ FRONT et MICHELIN X® LINE™ ENERGY™ D2 viennent d'être homologués par Mercedes-Benz pour son nouveau camion ACTROS dédié au transport grand routier. Conçue pour l'essieu directeur, l'essieu moteur et les essieux de remorque, cette gamme de pneus constitue le premier "convoi" ayant obtenu la note AAA en efficacité énergétique selon l'étiquetage européen.

Cet équipement permettra au transporteur d'économiser jusqu'à 1 litre de carburant aux 100 km, par rapport à l'équipement MICHELIN X® LINE™ ENERGY™ classé BBA. Cela représente une économie moyenne de 1 610 € de carburant et 3 724 kg de CO<sub>2</sub> non émis, réalisée au cours de la première vie des pneumatiques

(avant toute opération de recrusage/rechapage). Ce gain est obtenu tout en maintenant les autres performances Michelin, telles que la sécurité et la longévité kilométrique.

### **Michelin met le digital au service des poids lourds**

(15 février 2015) – MICHELIN® TIRE CARE™ est le premier ensemble d'offres digitales et connectées du marché pour les transporteurs. Ces offres de services vont permettre de simplifier la vie des transporteurs, notamment leurs opérations de maintenance, de fiabiliser leurs activités, au bénéfice de la sécurité, et de réduire leur coût d'exploitation. L'enjeu de ce programme mondial est de collecter et de restituer de manière fiable, automatique, simple, rapide et pertinente les informations sur les pneumatiques d'une flotte de véhicules. Lancés en février 2015 en Amérique du Nord, ces services connectés sont disponibles en Europe depuis le 5 octobre.

### **MICHELIN® solutions : EFFITRAILER™, Michelin innove pour les semi-remorques**

(20 novembre 2015) – Dans un contexte où la semi-remorque – élément clé du transport – n'est pas traitée à la mesure de la valeur qu'elle peut générer, MICHELIN® solutions crée, EFFITRAILER™, une nouvelle solution d'accompagnement des gestionnaires de flottes. À travers le suivi des semi-remorques, il s'agit d'améliorer leur performance économique et qualitative en :

- ▶ renforçant la sécurité des biens et du matériel ;
- ▶ baissant les coûts de détention des véhicules tractés ;
- ▶ améliorant la maintenance du parc roulant, laquelle devient plus prédictive que curative ;
- ▶ assurant les délais de livraison et en démontrant une plus grande réactivité aux demandes des chargeurs.

### **Lancement du pneu SIAMTYRE HIGHWAY RADIAL en Asie du Sud-Est conçu pour les poids lourds, qui allie sécurité, technologie radiale et bon rapport qualité prix**

(1<sup>er</sup> mars 2015) – SIAMTYRE se positionne sur le segment des pneus à prix abordables en Asie du Sud-Est avec SIAMTYRE Highway Radial. Avec ce nouveau produit, le Groupe s'appuie sur la technologie radiale pour allonger la durée de vie du pneu, faciliter sa manipulation et permettre des économies de carburant. Depuis sa création en Thaïlande en 1987, SIAMTYRE est une marque locale reconnue internationalement pour la qualité et la fiabilité de ses produits.

### **Uniroyal® lance des pneus pour poids lourds au Canada**

(16 avril 2015) – Uniroyal® a annoncé le lancement de six pneus poids lourd sur le marché canadien. La nouvelle gamme de pneus propose une solution abordable pour chaque position et pour chaque application, du transport longue distance et régional aux déplacements sur route/hors-route. Deux des pneus, le RS20™ et le LS24™ répondent aux exigences de l'*Environmental Protection Agency* (EPA) en raison de leur rendement énergétique exceptionnel, et bénéficient donc de l'homologation SmartWay®.

## **2.9.2 c) Activités de spécialités**

### **/ Génie civil**

#### **Des innovations de rupture pour le pneu minier**

(15 juin 2015) – Michelin innove afin de permettre aux opérateurs de mines à ciel ouvert de gagner en productivité.

Le nouveau pneu MICHELIN XDR 250 50/80 R57 est destiné aux dumpers rigides. Il augmente le TKPH (Tonnes transportées au Kilomètre Par Heure) de ces engins d'au moins 25 % par rapport à son principal concurrent, Bridgestone 46/90 R 57 VRDP et VRPS.

Michelin va plus loin dans son offre de services aux opérateurs miniers : MEMS (*Michelin Earthmover Management System*) Evolution3 capte les données pneumatiques et envoie des alertes en temps réel à tous les acteurs de la mine via Internet, email ou SMS. Cette innovation est une nouvelle étape de Michelin vers le pneu communicant en usage minier.

### **/ Agricole**

#### **New Holland choisit Michelin et sa technologie MICHELIN Ultraflex sur le thème "Nourrir la planète"**

(19 juin 2015) – Les groupes Michelin et New Holland, acteurs majeurs du monde agricole, s'engagent pour une agriculture durable. Le plus gros pneu de tracteur au monde, MICHELIN AxioBib IF 900/65 R46, doté de la technologie exclusive MICHELIN Ultraflex et d'un diamètre de 2,32 m, équipait le tracteur New Holland T9 lors de l'Exposition universelle de Milan. New Holland propose également la monte en pneus MICHELIN à technologie Ultraflex sur l'ensemble de sa gamme de tracteurs, du T4 (85 ch.) au T9 (565 ch.).

Une étude de l'Institut britannique Harper Adams démontre que la technologie basse pression MICHELIN Ultraflex améliore le rendement agronomique de 4 % par la moindre compaction des sols qu'elle génère. Ainsi, si tous les véhicules agricoles des principales zones productrices de blé étaient équipés de pneus MICHELIN Ultraflex, le gain pour la planète serait de 23 millions de tonnes de blé <sup>(1)</sup>, soit la production annuelle de l'Allemagne. De quoi nourrir les États-Unis pendant un an en blé.

Michelin est fier d'avoir été reconnu par New Holland pour sa contribution à une agriculture durable.

#### **Des pneus agricoles pour la croissance du secteur**

(10 mars 2015) – La Ligne produit Agricole Michelin a été reconnue pour sa capacité d'innovation ainsi que pour la qualité de ses prestations, dans le cadre du "*John Deere Excellence Program*". Michelin a reçu les récompenses de "Fournisseur de l'année" 2014 et de "Fournisseur partenaire".

En juillet, la division Agricole a également reçu le prix 2015 du "Meilleur Fournisseur" de la part de CNH Industrial, leader mondial du machinisme agricole. Ce prix promeut l'amélioration continue réciproque et un partenariat durable. Enfin, il reconnaît la capacité de Michelin à soutenir la croissance des nouveaux marchés, tels que l'Inde ou la Chine.

### **/ Deux-roues**

#### **Michelin renouvelle et enrichit ses gammes Deux-roues**

(15 décembre 2015) – L'année 2015 aura été placée sous le signe de la haute performance avec le renouvellement de la quasi-totalité des gammes de pneus moto hypersport et circuit ainsi que le lancement de la nouvelle gamme MICHELIN Starcross 5.

Les gammes MICHELIN Scorcher dédiées aux Harley-Davidson sont désormais disponibles dans tous les réseaux de distribution de pneus et s'étoffent avec de nouvelles dimensions pour équiper aussi les modèles emblématiques Harley-Davidson Street Glide®, Electra Glide®, Road Glide® et Road King.

Le Salon de Paris de décembre aura aussi dévoilé les nouveautés de 2016 en pneus pour maxi-scooters : les pneus MICHELIN Pilot Power 3 Scooter et MICHELIN Pilot Road 4 Scooter.

(1) Source : OECD-FAO Agricultural Outlook 2013-2012 – 5 juin 2015.

## / Avion

### **L'expertise Michelin reconnue par l'aviation**

(16 avril 2015) – En avril dernier, la Ligne produit Avion était récompensée par Boeing par le titre de "Fournisseur de l'année", quelques mois après avoir également reçu le "Performance Excellence Award". Cette distinction consacre la capacité de Michelin à répondre à des problématiques de coût, de qualité et d'expertise technique.

À l'occasion du Salon du Bourget 2015, Michelin a présenté sa nouvelle gamme de pneus MICHELIN Air X, intégrant la technologie *Near Zero Growth*. Ces pneus plus fiables, plus propres et plus performants - jusqu'à 100 % d'atterrissages en plus - seront notamment déployés sur l'Airbus A350, les Boeing 737 et 777 et sur les Falcon 5X et Falcon 8X de Dassault Aviation.

## / Michelin Travel Partner

### **Avec l'acquisition de BookaTable, Michelin devient le leader européen de la réservation en ligne de restaurants**

(11 janvier 2016) – Michelin acquiert la société britannique BookaTable, leader européen sur le marché de la réservation en ligne de restaurants avec plus de 15 000 établissements équipés de

ses solutions et plus de 34 000 000 de couverts réservés en 2015 en Europe. Cette acquisition s'inscrit dans la volonté du Groupe d'accélérer son développement en Europe dans le domaine de la réservation en ligne de restaurants.

En plus de permettre une présence dans de nombreux pays européens où BookaTable est déjà implanté, cette acquisition renforce et accélère le développement de la plateforme technologique de Michelin dans le domaine de la réservation en ligne de restaurants. Elle lui permettra de développer la qualité du service offert aux clients ainsi que de nouveaux services pour construire les offres de demain.

Avec cette acquisition, Michelin capitalise sur son expérience historique dans le domaine de la restauration, et devient ainsi le leader européen sur le marché de la réservation en ligne de restaurants. Michelin pourra déployer son offre dans de nouveaux pays, notamment dans les pays nordiques.

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

## 2.9.3 DÉVELOPPEMENT DURABLE

### **Une co-entreprise de caoutchouc écoresponsable**

(18 mai 2015) – Michelin et Barito Pacific Group créent une joint-venture pour renforcer la filière de production écologique de la matière première du pneu en Indonésie. Premier acheteur mondial de caoutchouc naturel, Michelin apporte 55 millions USD à cette entreprise dont elle détiendra 47 % des parts. Les partenaires planteront des hévéas sur 88 000 hectares dans les régions ravagées par la déforestation de Sumatra, de Bornéo et dans le Grand Mékong. Par ailleurs, Michelin s'engage avec son partenaire WWF à promouvoir une hévéaculture durable et à lutter contre la déforestation.

### **Mobilité durable : notre ambition 2030**

(30 novembre 2015) – En 2050, il y aura deux fois plus de véhicules en circulation, qu'aujourd'hui. En développant des technologies et des services innovants, Michelin s'engage pour une mobilité quotidienne plus respectueuse de l'environnement. À l'horizon 2030, Michelin, inventeur du pneu basse consommation, s'est fixé pour objectif de réduire de 20 % l'empreinte carbone de chaque pneu vendu par rapport à 2010, et de 50 % la consommation d'énergie de ses sites de production, en privilégiant les énergies propres.

À l'occasion de la COP21, événement dont le groupe Michelin était partenaire officiel, la journée consacrée au transport était co-organisée par l'initiative de l'ONU SLoCat (*Partnership on Sustainable, Low Carbon Transport*), Bridging the Gap et Michelin Challenge Bibendum. Elle a confirmé l'engagement de plus de 150 entreprises et organisations dans le *Paris Process for Mobility* en faveur d'un accord global de réduction des gaz à effet de serre dans le domaine des transports.

Par ailleurs, le groupe Michelin participe à la *Carbon Pricing Leadership Coalition* de la Banque Mondiale qui souhaite établir une tarification mondiale du carbone. Elle renforcerait la compétitivité économique des entreprises qui réduisent leurs émissions de CO<sub>2</sub>.

Enfin le groupe Michelin était également présent à l'Expo Milano 2015 aux côtés du fabricant de machines agricoles New Holland Agriculture. Il a promu les pratiques agricoles durables lors de l'événement, s'engageant dans le domaine de la préservation des sols. La technologie de pneus agricoles basse pression MICHELIN Ultraflex limite la compaction des sols et garantit leur potentiel agronomique dans la durée.

### **L'engagement dans le développement durable récompensé**

(22 septembre 2015) – Le groupe Michelin est une nouvelle fois récompensé pour sa politique de développement durable : il arrive premier parmi les équipementiers au classement du *Dow Jones Sustainability Index World* (DJSI – enquête RobecoSAM), avec un score de 87/100, en progression de quatre points.

Michelin arrive en tête de son secteur sur 12 des 18 critères d'évaluation retenus par l'étude dans les trois grands champs de la responsabilité sociale d'entreprise : social, sociétal et environnemental.

Le Groupe, qui s'est notamment engagé à réduire de 40 % son empreinte environnementale d'ici à 2020, obtient pour la seconde année consécutive la note maximale pour sa stratégie climat.

## 2.9.4 COMPÉTITION

### **Motorsport : une année de succès**

(31 décembre 2015) – Commencée par un triplé auto-moto-camion au rallye Dakar, l'année 2015 aura vu les pneus MICHELIN se mettre en évidence sur tous les terrains. Au-delà du titre en endurance FIA avec Porsche, magnifié par une 24<sup>e</sup> victoire aux 24 heures du Mans, et d'un 25<sup>e</sup> titre constructeur depuis 1973 en *FIA World Rally Championship*, Michelin a imposé sa marque dans de nombreuses autres épreuves auto et moto. Un bilan exceptionnel complété par le plébiscite des écuries participant au Championnat FIA Formula E, dont Michelin est désormais le manufacturier unique.

### **FIA Formula E : laboratoire de la mobilité de demain**

(1<sup>er</sup> octobre 2015) – Michelin est à nouveau partenaire de la FIA Formula E, course de monoplaces 100 % électriques. Depuis sa création en 2013, l'ensemble des voitures de cette compétition est chaussé de MICHELIN Pilot Sport EV. Après une première saison 2014-2015 du championnat, achevée en juin dernier, la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) renouvelle sa confiance à Michelin. Il restera le fournisseur exclusif de pneus et de services associés jusqu'à la fin de la saison 2018-2019. La capacité inédite du pneu MICHELIN Pilot Sport EV, à rouler aussi bien sur piste sèche que sur piste mouillée, est devenue un prérequis pour la FIA. Ce partenariat consacre l'expertise de Michelin dans la conception et dans la fabrication de pneus à haute performance efficaces énergétiquement.

## 2.10 FACTEURS DE RISQUES

### 2.10.1 INTRODUCTION

L'anticipation et la maîtrise des risques sont au cœur de la stratégie du groupe Michelin. Le Groupe exerce en effet ses activités dans un environnement économique, concurrentiel et technologique en constante évolution. L'implantation mondiale de Michelin, sa position de leader sur le marché des pneumatiques ainsi que la diversité de ses activités exposent le Groupe à des risques aussi bien intrinsèques qu'exogènes. Les risques stratégiques, financiers, industriels, commerciaux, environnementaux et humains sont ainsi clairement identifiés par le Groupe et traités de manière à réduire au maximum leur portée et leur occurrence.

Pour le Groupe, un risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les objectifs du Groupe, notamment ceux concernant sa situation financière et sa réputation.

Dans une optique de gestion des risques rigoureuse et cohérente, le Groupe s'est doté d'un dispositif de gestion globale de ses risques en conformité avec les standards professionnels internationaux les plus exigeants tels que ISO 31000, COSO 2, et le cadre de référence de l'AMF. Ce dispositif est mis à jour continuellement de manière à refléter l'évolution des réglementations et des bonnes pratiques en matière de gestion des risques.

Une description détaillée du dispositif de gestion globale des risques de Michelin est présentée dans le cadre du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en page 123 du présent document.

Dans le cadre de sa cartographie des risques, Michelin a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas, à ce jour, d'autres risques significatifs hormis ceux présentés. Néanmoins, il est possible que certains risques non

cités ou non identifiés à ce jour puissent potentiellement affecter les résultats du Groupe, ses objectifs, sa réputation ou encore le cours de son action.

Dans le cadre du dispositif évoqué ci-avant, le Groupe a mis en place certains dispositifs de maîtrise des risques de nature transverse. Deux d'entre eux vous sont présentés ci-après à titre illustratif.

#### **Dispositif d'assurances du Groupe**

Certains risques peuvent faire l'objet d'un transfert dans le cadre de la politique d'assurances du groupe Michelin avec des solutions différenciées selon l'intensité des risques considérés.

#### **/ Risques à forte intensité**

Pour les risques les plus importants, des programmes d'assurance mondiaux intégrés ont été mis en place dans les limites des possibilités des marchés de l'assurance et de la réassurance. Il s'agit principalement des programmes "dommages/pertes d'exploitation" et "responsabilité civile".

- ▶ Programme "dommages/pertes d'exploitation" : un programme d'assurances a été souscrit pour un montant combiné de couverture de 1,5 milliard € sauf pour les événements naturels et l'éventuelle perte d'exploitation consécutive à un bris de machine, risques pour lesquels la limite peut être inférieure.
- ▶ Programme "responsabilité civile" : ce programme est constitué de trois volets principaux :
  - la responsabilité civile "produits", pour les sociétés industrielles ;
  - la responsabilité civile "exploitation" qui intervient directement pour les pays de l'Union européenne et dans tous les autres pays au-delà des limites des contrats souscrits localement ;
  - l'atteinte accidentelle à l'environnement, dont bénéficient toutes les sociétés du Groupe.

### / Risques à intensité modérée

La politique d'assurance du Groupe inclut l'utilisation d'une compagnie d'assurance et de réassurance, filiale à 100 %. Cette mutualisation des risques au sein du Groupe vise à réduire les coûts.

Avec des plafonds adaptés à ses ressources, cette compagnie intervient principalement :

- ▶ pour le programme "dommages" avec un engagement maximum de 50 millions € par événement ;
- ▶ pour le programme "responsabilité civile produits" aux États-Unis et au Canada avec un maximum de 20 millions USD par sinistre et 40 millions USD par année ;
- ▶ pour une garantie "rappel de produit" avec un maximum de 25 millions USD par sinistre et 50 millions USD par année.

Le total des primes pour l'exercice 2015 s'est élevé à 67,9 millions €, y compris celles versées à la filiale d'assurance et de réassurance.

### Dispositif de gestion de crise

Un deuxième dispositif transverse mis en œuvre par le Groupe concerne la gestion de crise.

Dans le cadre de l'exploitation du Groupe, des situations de crises peuvent potentiellement survenir. La taille du Groupe, la nature de ses activités industrielles et commerciales et sa responsabilité environnementale et sociale l'exposent au risque de crise pouvant affecter ses activités et éventuellement sa réputation. De manière à prévoir, anticiper et réagir à tout type de crise, le Groupe a mis en place un dispositif de gestion de crise qui est piloté par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques. Ce dispositif fait l'objet d'une actualisation régulière afin d'en renforcer son efficacité et sa réactivité.

## 2.10.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ET À LA STRATÉGIE DU GROUPE

### 2.10.2 a) Risque lié au marché

#### / Facteurs de risque

Dans le cadre de ses principales activités, Michelin commercialise auprès de ses clients constructeurs de véhicules, réseaux de distribution ou consommateurs finaux, des pneumatiques pour véhicules de tourisme, camionnettes, poids lourds et des pneumatiques de spécialités (Génie civil, Mine, Agricole, Deux-roues, Avion).

La majeure partie (soit près de 75 %) de son activité pneumatique Tourisme camionnette et Poids lourd concerne des ventes de remplacement. Ces dernières sont liées à de nombreux paramètres, notamment le niveau général de la demande finale en pneumatiques, les kilomètres parcourus, la vitesse moyenne des véhicules, le prix des carburants, la politique de stockage des distributeurs mais également la météorologie pour les pneus hiver.

L'activité de première monte, soit près de 25 %, dépend, quant à elle, de la performance des marchés automobiles dans ses zones de commercialisation et des programmes de production des constructeurs. Sur une longue période, on observe néanmoins que l'activité Remplacement s'avère relativement stable et nettement moins cyclique que l'activité Première monte.

Les marchés des pneumatiques de spécialités, pour une large part d'entre eux, dépendent principalement du cours des matières premières premières, pétrolières et agricoles.

Plus globalement, l'activité est également liée à des critères macroéconomiques tels que la conjoncture économique, l'accès des acteurs économiques au crédit, leur indice de confiance, les cours des matières premières ou les programmes gouvernementaux de soutien au secteur automobile.

#### / Dispositifs de gestion du risque

De manière opérationnelle, la Direction Générale (Président de la Gérance et Comité Exécutif Groupe) décide de la stratégie et pilote le Groupe en s'appuyant sur les analyses du *Corporate Development*, du *Market Intelligence* et du Contrôle de gestion. Le Président de la Gérance soumet ponctuellement au Conseil de Surveillance des projets à caractère significatif, c'est-à-dire des projets visant à garantir et pérenniser la croissance durable et responsable du Groupe. Les décisions stratégiques inhérentes à ces projets sont ensuite entérinées par le Conseil. La mise en œuvre des décisions stratégiques est de la responsabilité des équipes de management

en charge des opérations. À moyen terme, le plan stratégique du Groupe est revu régulièrement par le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe.

La forte internationalisation du Groupe et sa présence mondiale constituent un réel atout afin de faire face à la volatilité de la demande par typologie de produits et selon les Zones Géographiques.

### 2.10.2 b) Risque lié à l'innovation

#### / Facteurs de risque

Pour maintenir son leadership technologique permettant de soutenir ses ambitions de croissance, le Groupe investit fortement dans la recherche et l'innovation. Ces investissements se concrétisent dans un portefeuille de projets pilotés par les Centres de Technologie.

À ce titre, Michelin est confronté à deux types de risques distincts. Tout d'abord, celui de perdre son avance technologique ce qui exposerait le Groupe de manière accrue à la concurrence. En effet, les évolutions en matière de réglementation ou de technologie peuvent rendre les produits de Michelin obsolètes ou moins attractifs pour ses clients. Des retards dans le développement de nouveaux produits peuvent également limiter l'avance technologique du Groupe.

L'autre risque concerne le développement de produits innovants qui ne rencontreraient pas de succès commerciaux à la hauteur des attentes du Groupe.

#### / Dispositifs de gestion du risque

L'innovation est de fait au cœur de la stratégie de Michelin puisqu'elle constitue l'un des principaux leviers identifiés afin de concrétiser les objectifs de croissance du Groupe. De manière concrète, le Groupe investit chaque année plus de 600 millions € et dédie près de 6 000 collaborateurs à cet effort d'innovation.

La maîtrise de ce processus passe par une gouvernance spécifique de l'innovation.

Elle a pour objectif et ambition d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble des équipes dirigeantes de Michelin, en s'assurant notamment de :

- ▶ la plus grande ouverture de la R&D sur le monde extérieur et les nouvelles technologies, notamment en collaboration avec des pôles universitaires ;

- l'intensité de la coopération entre les équipes de marketing et les chercheurs, afin de permettre aux concepts nés de leur créativité, qu'il s'agisse de produits ou des services, de trouver au plus vite un accès viable au marché, sans jamais toutefois sacrifier les impératifs de qualité.

Ce processus est supporté par le département *Advanced Marketing* du Groupe qui réalise des études marketing et de rentabilité préalables à tout lancement de nouveaux projets.

### 2.10.2 c) Risque de concurrence

#### / Facteurs de risque

Michelin fait face à une intensification de la concurrence mondiale. Plus intense de la part des acteurs asiatiques, elle se caractérise par des changements rapides de technologie, des investissements accrus, une pression soutenue sur les prix de la part de certains concurrents, des surcapacités temporaires, et des progrès de compétitivité industrielle.

La persistance d'une telle situation pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats.

#### / Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe est engagé dans une stratégie reposant sur la poursuite de l'innovation, l'accélération du renforcement de sa présence sur les marchés à forte croissance et l'amélioration de sa compétitivité. Il veille à renforcer ses atouts spécifiques tels que sa présence mondiale, son positionnement premium, son leadership dans les Activités de spécialités\* et la force de la marque MICHELIN. En parallèle, le Groupe développe son portefeuille de marques pour renforcer sa présence sur tous les segments du marché.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un important programme de compétitivité qui est décrit page 18.

### 2.10.2 d) Risque de défaut de paiement et d'insolvabilité des clients distributeurs

#### / Facteurs de risque

La stratégie de Michelin repose essentiellement sur le développement de réseaux externes de distribution.

La quasi-totalité des distributeurs est constituée d'acteurs indépendants au Groupe. Les réseaux intégrés, Euromaster en Europe et TCi en Amérique du Nord, contribuent de façon limitée aux ventes de Michelin. Le réseau TYREPLUS, en cours de développement dans les nouveaux marchés, correspond à des points de vente indépendants, franchisés pour la plupart.

Dans le cadre de ses activités commerciales, le Groupe est confronté au risque de défaut de paiement et d'insolvabilité de ses clients distributeurs et des sociétés indépendantes d'importation.

#### / Dispositifs de gestion du risque

Le réseau crédit, rattaché à la Direction Groupe Finance du Groupe, suit quotidiennement les risques liés à la distribution. Un reporting mensuel permet d'assurer le suivi et la maîtrise des délais de paiement, la gestion des risques clients et la qualité du portefeuille. Les pertes comptabilisées annuellement sont non significatives, et ce depuis plusieurs années.

### 2.10.2 e) Risque de volatilité sur les matières premières

#### / Facteurs de risque

Michelin est exposé aux variations de cours des matières premières nécessaires à son activité et aux variations de cours des énergies qu'il consomme.

Les achats de matières premières ont représenté 40 % du total des achats du Groupe en 2015. Ces matières premières sont soit des produits cotés directement sur des marchés organisés, tels que le caoutchouc naturel, soit des produits industriels dont les coûts sont négociés de gré à gré, tels que le butadiène, le styrène, les câbles métalliques et les produits textiles.

Sur la base des estimations de volumes de production 2015, le Groupe évalue l'impact en année pleine sur ses coûts d'achat ("cash out") de la variation des cours du caoutchouc naturel et du pétrole de la manière suivante :

- une baisse de 0,10 USD par kg sur le cours du caoutchouc naturel génère une baisse de l'ordre de 80 millions USD sur les coûts d'achat ;
- une baisse de 1 USD par baril sur le cours du pétrole entraîne une baisse de 12,5 millions USD sur les coûts d'achat.

Coût des matières premières consommées	2013	2014	2015
En millions €	5 668	4 958	4 711
En % des ventes nettes	28,0 %	25,4 %	22,2 %
Dont :			
Caoutchouc naturel	33 %	28 %	26 %
Caoutchouc synthétique	25 %	25 %	25 %
Charges renforçantes	17 %	19 %	18 %
Produits chimiques	12 %	13 %	15 %
Câbles métalliques	8 %	9 %	10 %
Textile	5 %	6 %	7 %

\* Source : estimation Groupe.



### / Dispositifs de gestion du risque

Le groupe Michelin suit et gère l'impact des variations des cours de matières premières à deux niveaux :

- ▶ l'évolution du coût d'achat des matières consommées, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat ;
- ▶ la répercussion sur le besoin en fonds de roulement du Groupe.

L'effet du renchérissement des matières premières est estimé à partir d'une modélisation interne de l'évolution des coûts des matières consommées, qui prend en compte plusieurs composantes telles que la variation des cours des matières premières achetées, des flux au sein du Groupe, des délais de transformation et de stockage, ainsi que des taux de change.

Le groupe Michelin a toujours eu pour politique de piloter ses prix de vente de manière à maintenir un effet net favorable entre effet prix et variation des coûts de matières premières. Ainsi, en 2015, la baisse du coût des matières premières consommées a représenté un effet positif de 594 millions €, soit un effet net défavorable de 121 millions € par rapport à l'effet prix négatif de 715 millions €.

Pour assurer la rentabilité de certaines ventes contractées à prix fixe, le Groupe a mis en place des contrats de "futures" à court terme. Au 31 décembre 2015, la valeur de marché de ces contrats représente un actif de 1 million €, à comparer aux 4,7 milliards € de coût des matières premières consommées en 2015 (voir note 16.3 aux états financiers consolidés en page 224).

### 2.10.2 f) Risque sur l'image et les marques

#### / Facteurs de risque

Le groupe Michelin bénéficie – pour ses produits et en tant que Groupe – d'une excellente image de marque. Comme tous les groupes multinationaux à forte notoriété, Michelin reste exposé à des attaques sur son image et sur ses marques.

Il est à noter que le développement récent et continu des différents médias sociaux expose le Groupe à un risque d'attaque médiatique (e-réputation) dans un contexte de circulation libre et accélérée de l'information notamment au travers d'Internet.

#### / Dispositifs de gestion du risque

Il est donc primordial pour Michelin de préserver ce capital car il constitue un actif important du Groupe. Une Direction Groupe Communication et Marques pilote l'ensemble des actions garantissant la protection de l'image du Groupe et des marques.

Parmi les moyens de protection adéquats, cette Direction organise une veille systématique et permanente qui analyse les différents médias et notamment Internet. Il s'agit par ce mécanisme d'identifier toute initiative ou commentaire qui pourrait de manière incontrôlée impacter durablement l'image du Groupe.

Le dispositif de gestion de crise du Groupe concourt également à la maîtrise de ce risque.

## 2.10.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

### 2.10.3 a) Risque de manquement à l'éthique

#### / Facteurs de risque

Le risque de manquement à l'éthique fait l'objet d'une attention particulière de la part du Groupe. Michelin veille à ce que l'ensemble de son personnel agisse continuellement en adéquation avec les valeurs d'intégrité et de respect des normes internes et externes à l'Entreprise qui constituent le fondement de sa culture depuis plus d'un siècle. Tout comportement qui contreviendrait à ces valeurs exposerait Michelin à un risque de manquement à l'éthique.

#### / Dispositifs de gestion du risque

Dans tous les pays où le groupe Michelin est présent, son ambition est d'exercer ses activités avec intégrité. La manière d'atteindre les résultats attendus est toute aussi importante que les résultats eux-mêmes.

Aussi, le groupe Michelin, en ce qui concerne l'Éthique, a mis en place un dispositif spécifique :

- ▶ Un Code Éthique a été rédigé et diffusé.

À travers 17 chapitres, cette charte définit les normes de comportement applicables aux activités du Groupe et expose certaines lignes directrices pour les décisions que les salariés du Groupe peuvent être conduits à prendre sur divers sujets d'ordre éthique :

- Adhésion de Michelin aux grands principes (Pacte mondial des Nations unies et droits humains) ;
- Respect des lois et règlements ;

- Conflit d'intérêts ;
- Cadeaux et invitations ;
- Relations gouvernementales et anticorruption ;
- Dons et contributions politiques ;
- Confidentialité ;
- Concurrence loyale ;
- Délit d'initié ;
- Protection des actifs du Groupe ;
- Fraude ;
- Relations avec les fournisseurs ;
- Ventes et commerce international ;
- La sincérité des rapports financiers ;
- Santé et sécurité ;
- Discrimination et harcèlement ;
- Protection de la vie privée des employés.

- ▶ Une formation dédiée à ces thématiques a été établie et est en cours de déploiement.

- ▶ Une gouvernance a été mise en place qui inclut :

- un Comité d'Éthique Groupe qui se réunit trois à quatre fois par an sous la responsabilité du Directeur des Zones Géographiques et qui intègre les Responsables des Directions Juridique, Finance, Personnel, Sûreté, Qualité, Audit et Maîtrise des Risques ;
- de même, un Comité Éthique dans chaque Zone Géographique ;
- et un reporting qui permet de remonter les cas de manquement à l'Éthique au niveau des zones et du Groupe.

Enfin, des "Bee lines"/"Lignes Éthiques" permettant à chaque employé de remonter des cas suspectés de fraudes ou de manquement à l'Éthique sont aujourd'hui opérationnelles dans l'ensemble des Zones Géographiques.

### 2.10.3 b) Risque lié à la santé et sécurité des personnes

#### / Facteurs de risque

Michelin emploie directement 111 700 personnes à travers le monde et a également recours à des agences intérimaires et à des sous-traitants. Les employés du Groupe travaillent dans des environnements très divers : à la fois en milieu industriel, utilisant des machines et des procédés qui varient d'une utilisation manuelle à une utilisation complètement automatisée selon le type de produit et l'âge des machines ; et aussi dans des activités logistiques et de distribution.

Dans le contexte des activités de Michelin, le personnel est ainsi exposé :

- ▶ à des risques liés à l'équipement et à l'organisation des sites (risques mécaniques et électriques, risques liés à des défauts d'ergonomie sur les installations), risques liés à l'environnement de travail général (chaleur, travail en hauteur, risques psychosociaux, exposition à des risques pays tels que l'instabilité politique, le terrorisme ou les enlèvements) ;
- ▶ à des risques liés à l'exposition à des agents chimiques ;
- ▶ à des risques d'accidents industriels ou de catastrophes naturelles ;
- ▶ à des risques liés à la manipulation des pneumatiques et au matériel utilisé pour cela.

Ces risques peuvent avoir des conséquences sur la santé, le bien-être, voire l'intégrité physique du personnel de Michelin et des personnes extérieures travaillant sur ses sites.

#### / Dispositifs de gestion du risque

De manière à anticiper et à réduire au maximum les risques potentiels sur la santé des employés du Groupe et de tiers, Michelin s'est engagé dans une procédure d'analyse, de traitement et de réduction des risques liés à la santé et à la sécurité de son personnel au sens large.

Le personnel dans son ensemble est sollicité dans le cadre de programmes de formation pour participer à l'effort de réduction du risque lié à sa santé et sécurité au travail.

Les risques potentiels sont également traités par la définition de méthodes de travail, de règles, et de pratiques dont la correcte application est assurée par les managers du Groupe.

Le design et la mise à niveau des équipements et des procédés existants sont en permanence améliorés par Michelin de manière à prévenir le plus grand nombre de ces risques. Le suivi des améliorations est opéré à travers le pilotage d'indicateurs (par exemple la fréquence et la gravité des accidents) et les méthodes, règles et pratiques mises en place sont évaluées par l'intermédiaire de procédures de contrôle interne.

Pour plus d'informations sur le risque lié à la santé du personnel, veuillez vous référer au chapitre 6.1.3 page 155 ainsi qu'au Rapport d'Activité et de Développement Durable 2015.

### 2.10.3 c) Risque lié à l'environnement

#### / Facteurs de risque

Les pneumatiques sont des produits non biodégradables composés de matériaux naturels et synthétiques (caoutchouc, dérivés de pétrole, produits chimiques et métaux). Ils s'usent en fonction de leur utilisation et possèdent une durée de vie limitée. Ils représentent le seul point de contact entre le véhicule et la route et entraînent par conséquent

une consommation de carburant et donc des émissions de gaz à effet de serre. Ainsi, plus de 90 % de l'impact environnemental des pneumatiques pendant leur cycle de vie découle de leur usage.

Le processus de fabrication des pneumatiques consomme de l'énergie, de l'électricité, de l'eau et de la vapeur générée en interne dans des chaudières à vapeur qui consomment du gaz, du charbon ou du pétrole.

Ce processus de fabrication peut aussi potentiellement engendrer des risques environnementaux. Les produits semi-finis sont transportés par voie maritime et terrestre entre les différentes usines du Groupe. Il en va de même pour les pneumatiques qui sont acheminés dans les points de ventes du Groupe dans 170 pays de par le monde, ce qui entraîne une production de CO<sub>2</sub>.

Les risques engendrés par une éventuelle pollution des sols et de l'air ou un non-respect des réglementations et normes environnementales locales, nationales et internationales pourraient avoir des conséquences judiciaires et éventuellement financières.

#### / Dispositifs de gestion du risque

La volonté affichée de réduction de l'empreinte environnementale du Groupe a conduit Michelin à prendre un certain nombre d'initiatives.

Premièrement, Michelin travaille continuellement à réduire la résistance au roulement des pneus sur la route de manière à diminuer la consommation qu'ils peuvent engendrer. Ainsi, depuis 1992, Michelin a lancé cinq générations de pneus pour voitures et trois générations de pneus pour camions à efficacité énergétique supérieure. De plus, la consommation de caoutchouc et de produits synthétiques a été considérablement diminuée ces dernières années grâce aux investissements en recherche et innovation qui ont conduit à fabriquer des pneus plus légers possédant une durée de vie supérieure et supportant des charges plus importantes.

Deuxièmement, Michelin travaille constamment à réduire l'impact environnemental engendré par la fabrication de pneumatiques. La consommation d'énergie et d'eau a été considérablement réduite, les émissions de matières volatiles et de CO<sub>2</sub> ont été diminuées et la production de déchets rationalisée au maximum des capacités du Groupe. De plus, les pneus en fin de vie sont recyclés dans tous les pays sur lesquels Michelin opère et jusqu'à 95 % des pneus usés dans les pays de l'Union européenne.

L'évolution des résultats du Groupe en matière de responsabilité écologique est mesurée annuellement se traduisant en 2015 par une réduction de 37,2 % du *Michelin Site Environmental Footprint*, par rapport à 2005.

Pour plus d'informations sur les facteurs de risque liés à l'environnement, veuillez vous référer au chapitre 6.3 page 173 ainsi qu'au Rapport d'Activité et de Développement Durable 2015.

### 2.10.3 d) Risque lié à la sécurité et à la performance des produits et des services

#### / Facteurs de risque

Le pneumatique est un élément de sécurité du véhicule. L'image de marque de Michelin est intrinsèquement associée à l'aspect novateur, à la qualité, à la fiabilité et à la sécurité des produits du Groupe. Avec près de 184 millions de pneumatiques produits chaque année par Michelin dans le monde, le Groupe équipe tous types de véhicules : les voitures particulières, les poids lourds et les bus, les avions, les scooters et les motos, les engins de génie civil, les tracteurs agricoles, le métro, etc.

Les réglementations des marchés sur lesquels le Groupe opère ainsi que les conditions d'utilisation des pneumatiques de Michelin sont très variées. Les risques associés aux produits du Groupe peuvent être liés au climat (températures, humidité), à la qualité et aux types de revêtements (autoroutes, routes, pistes), à des usages anormalement sévères des produits du Groupe dans certaines Zones Géographiques (charge, vitesse...), à des contrefaçons n'offrant pas les mêmes garanties sécuritaires au client et à des usages spécifiques pointus à la limite des capacités technologiques disponibles.

### / Dispositifs de gestion du risque

La qualité, fiabilité et sécurité des pneumatiques Michelin font partie intégrante de l'ADN du Groupe et la préoccupation première de tous ses employés. Cette culture d'entreprise est supportée sur le terrain par des processus stricts assurant une qualité optimale à chaque étape de la vie du pneumatique (définition, conception, industrialisation, production, distribution, utilisation). De manière à anticiper et gérer au mieux les risques potentiels liés à l'usage des produits du Groupe, une surveillance constante du comportement de ces produits sur le terrain est exercée dans le but de détecter les signaux faibles et de réagir efficacement et rapidement le cas échéant.

## 2.10.3 e) Risques comptables et financiers

### Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité du département des Affaires Financières, tant au niveau de chaque société, qu'au niveau de chaque Zone Géographique et au niveau du Groupe. Ce département est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des Zones Géographiques sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les responsables financiers des sociétés de leur zone. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de missions d'audit interne afin de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le Comité se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

## Risque de liquidité

### / Facteurs de risque

La liquidité se définit par la capacité du Groupe à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante et à trouver de nouvelles sources de financements stables de manière à assurer continuellement l'équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Dans le cadre de son exploitation, le Groupe est ainsi exposé au risque d'insuffisance de liquidités pour financer ses activités et assurer les investissements nécessaires à sa croissance. Le Groupe doit donc s'assurer de la maîtrise permanente de ses disponibilités de trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées.

### / Dispositifs de gestion du risque

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux via des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de billets de trésorerie et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement de la dette à court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holdings financières, en particulier à la Compagnie Financière du groupe Michelin, "Senard et Cie" (CFM) qui joue le rôle de pôle de financement du Groupe.

Hors contraintes particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon un modèle qui est progressivement déployé dans le Groupe :

- ▶ *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- ▶ lignes de crédit et emprunts intragroupe pour les besoins à moyen et long terme.

Pour les sociétés qui ne sont pas dans le *cash pooling*, les moyens de financement à court terme sont sous la responsabilité des trésoreries locales.

Le pilotage du risque de liquidité repose aussi sur un système de prévision des besoins de financement à court et long terme, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe veille à négocier des contrats financiers sans clause de type covenants, de type ratios ou *material adverse change* limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit. À la date de clôture, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit. En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs. Pour plus d'informations sur le risque de liquidité, veuillez vous référer à la note 4.2.1 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2015, figurant en page 210.

## Risque de change

### / Facteurs de risque

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change dans l'exercice de ses activités. Le Groupe est à cet effet exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte le Groupe et ses filiales lorsque des éléments monétaires du bilan (principalement la trésorerie, les créances commerciales ou les dettes opérationnelles et financières) sont libellés en devises étrangères. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de recouvrement ou de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements du Groupe dans l'actif net en monnaies étrangères de ses filiales. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change lorsque l'actif net de chacune de ses filiales est converti en euros durant le processus de consolidation.

### / Dispositifs de gestion du risque

#### **Risque de change transactionnel**

Le risque de change transactionnel est suivi par le département des Affaires financières.

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la holding financière, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La holding financière calcule à son tour sa propre exposition nette, et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme. La partie structurelle de l'exposition est couverte avec des instruments long terme (au maximum échéance à cinq ans) et la partie opérationnelle avec des instruments court terme (en général échéance inférieure ou égale à trois mois). Le pilotage du risque de change et sa couverture repose sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Toutes les expositions au risque de change transactionnel font l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

#### **Risque de change de conversion**

Le Groupe ne gère pas ce risque de manière active avec des instruments financiers dérivés.

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

Pour plus d'informations sur le risque de change, veuillez vous référer à la note 4.2.2 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2015, figurant en page 210.

## Risque de taux d'intérêt

### / Facteurs de risque

Le compte de résultat du Groupe peut être influencé par le risque de taux. Des variations défavorables de taux d'intérêt peuvent ainsi avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe. En raison de son endettement net, le Groupe est exposé à l'évolution des taux sur la partie de son endettement à taux variable. Un risque d'opportunité peut naître aussi d'une baisse des taux d'intérêts lorsqu'une part trop importante de l'endettement est à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt peut également s'apprécier au regard des placements financiers et de leurs conditions de rémunération.

### / Dispositifs de gestion du risque

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits "vanille" (*swaps* de taux, *caps*, *collars*, etc.).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe (le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette).

Pour plus d'informations sur le risque de taux d'intérêt, veuillez vous référer à la note 4.2.3 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2015, figurant en page 211.

## Risques sur actions

### / Facteurs de risque

Le Groupe détient un ensemble de participations dans des sociétés cotées dont la valeur boursière totale fluctue notamment en fonction de l'évolution des marchés boursiers mondiaux, de la valorisation des secteurs d'activité respectifs auxquels ces sociétés appartiennent et des données économiques et financières propres à chacune de ces sociétés.

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

### / Dispositifs de gestion du risque

Le Comité des Participations du Groupe, auquel participent les Directions Financière, Juridique et *Corporate Development*, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des participations. À ce titre, il effectue annuellement une revue des participations pour examiner le niveau des risques et l'évolution des résultats au regard des objectifs définis.

Pour plus d'informations sur le risque sur actions, veuillez vous référer à la note 4.2.4 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2015, figurant en page 211.

## Risque de contrepartie

### / Facteurs de risque

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre des contrats et instruments financiers qu'il souscrit, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le faire. Le risque de contrepartie peut se traduire par une perte de valeur ou par une perte de liquidité. Le Groupe est exposé à une perte de valeur dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de valeurs mobilières de placement, de créances financières, de produits dérivés, de garanties ou cautions reçues. Il est exposé à une perte de liquidité sur les encours de lignes de crédit confirmées non utilisées.

### / Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux risques industriels et commerciaux naturellement associés à l'activité de l'entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures. Ces valeurs et leur répartition par banques sont suivies de manière hebdomadaire par la Trésorerie du Groupe et revues mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

Afin de limiter le risque de contrepartie sur ses dérivés, le Groupe procède à des échanges de collatéraux avec ses principaux établissements bancaires.

Pour plus d'informations sur le risque de contrepartie, veuillez vous reporter à la note 4.2.5 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2015, figurant en page 211.

## Risque de crédit

### / Facteurs de risque

Le risque de crédit peut se matérialiser lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients peut entraîner un non-remboursement des sommes investies et par conséquent influencer négativement le compte de résultat du Groupe.

### / Dispositifs de gestion du risque

Le département du crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et est également responsable de la gestion

des créances commerciales et de leur recouvrement. Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque Zone Géographique. Un système de tableaux de bord mensuels permet de faire le suivi du crédit.

Pour plus d'informations sur les clients les plus importants, veuillez vous référer à la note 4.2.6 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2015, figurant en page 211.

## 2.10.3 f) Risque de non-continuité des activités

### / Facteurs de risque

La production des pneumatiques du Groupe s'opère en deux étapes. Dans un premier temps, des produits semi-finis sont fabriqués pour servir de composants. Ces produits semi-finis sont ensuite transformés et assemblés pour créer les produits finis qui composent les différents types de pneumatiques vendus par le Groupe. Par conséquent, le risque de non-continuité d'activités peut être important sur une usine de produits semi-finis car elle contribue à la production de plusieurs sites de produits finis.

Différentes causes peuvent être à l'origine d'une non-continuité d'une usine de produits finis ou semi-finis.

Ces causes peuvent être tout d'abord externes. Des tensions sur les approvisionnements peuvent mettre en danger la production de produits semi-finis et l'arrêt d'usines de produits semi-finis peut lui-même mettre en danger la production de produits finis.

Des catastrophes naturelles peuvent par exemple survenir, particulièrement dans les Zones Géographiques à risque que représentent les États-Unis (tornades) et l'Asie (inondations). Des changements réglementaires et géopolitiques sont aussi envisageables.

Ces causes peuvent également être internes. Des incendies, des pannes informatiques ou techniques peuvent par exemple provoquer un risque de non-continuité.

### / Dispositifs de gestion du risque

De manière à anticiper et maîtriser efficacement ce risque, Michelin a mis en place un plan en trois points :

1. la prévention par l'intermédiaire d'une formation accrue du personnel en usine, d'inspections techniques, d'une meilleure sécurisation de l'approvisionnement des composants, de mesures de protection incendie renforcées et d'un choix stratégique des implantations géographiques ;
2. la protection au travers de la constitution de réserves de pièces de rechange pour les équipements critiques, une politique de maintenance, la mutualisation entre plusieurs usines du processus de fabrication des produits finis (*multi-sourcing*), le développement du *multi-sourcing* auprès des fournisseurs de composants et enfin un arbitrage renforcé entre la production en interne et la sous-traitance de composants ;
3. la gestion, en particulier grâce à une démarche de protection de la continuité (*Business Continuity Management*) s'appliquant à toutes les activités de production et permettant de réagir rapidement en cas de crise : transfert rapide d'une ligne de production à une autre usine, identification des produits critiques pour anticiper les éventuels arbitrages à réaliser.

### 2.10.3 g) Risque de rupture d'approvisionnement

#### / Facteurs de risque

Le groupe Michelin achète des biens et des services pour près de 12 milliards € par an auprès d'environ 60 000 fournisseurs différents. Ces achats se décomposent en trois familles :

1. les achats de matières premières : Michelin classe ses besoins en matières premières en huit catégories (gomme naturelle, monomères, élastomères, charges, produits chimiques, huiles et résines, renforts textiles, renforts métalliques) ;
2. les achats industriels : ces achats comprennent entre autres des prestations d'ingénierie pour construire de nouvelles usines et améliorer des bâtiments existants ;
3. les achats de service : ces achats sont pour l'essentiel affectés à des prestations logistiques, des services financiers, des prestations de publicité, de conseil & études diverses, des services industriels.

Le Groupe doit par conséquent prendre en compte un certain nombre de facteurs de risque :

- ▶ un déséquilibre entre l'offre et la demande peut conduire à des marchés en tension créant une difficulté d'approvisionnement d'une matière première rare, très demandée, voire mono-source ;
- ▶ la rareté de certains composants peut entraîner des situations de dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs. Par exemple, la concentration des marchés de matières premières peut provoquer des tensions sur la chaîne d'approvisionnement ;
- ▶ certaines contraintes réglementaires (durcissement des règles environnementales en Europe, aux États-Unis et dans les pays émergents par exemple) peuvent impacter l'activité de certains fournisseurs.

La disparition de certains fournisseurs peut également être le fruit de multiples facteurs aussi divers qu'une situation financière dégradée, l'arrêt de certaines activités insuffisamment rentables, le rachat par un concurrent menant à un arrêt de la production, l'arrêt d'un site de production en raison d'un incendie, d'une explosion, d'une catastrophe naturelle ou d'un événement géopolitique.

#### / Dispositifs de gestion du risque

De manière à anticiper et prévenir ce risque d'approvisionnement, Michelin a mis en place des procédures visant à centraliser les achats du Groupe au niveau mondial. Ces procédures visent également à garantir une meilleure anticipation et gestion des risques.

De manière générale, Michelin a mis en place au niveau du Groupe plusieurs types de mesures de traitement permettant de gérer tous les types de risques d'approvisionnement. Parmi ces mesures, on peut citer une bonne connaissance des risques d'approvisionnement de manière à mieux les anticiper, la réalisation d'audits ciblés sur la continuité auprès de nos fournisseurs les plus critiques, la mise en œuvre de contrats pluriannuels passés avec les principaux fournisseurs, la recherche de nouveaux fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques pour certains produits critiques et la recherche de produits de substitution pour les produits correspondant aux marchés en tension.

### 2.10.3 h) Risque lié à la sécurité des biens

#### / Facteurs de risque

L'incendie est le principal risque pouvant potentiellement porter atteinte à la sécurité des biens du Groupe. Ce risque peut se matérialiser tant au niveau des procédés de fabrication qu'au niveau des stockages de matières premières et de produits finis. Toutefois, le nombre de départs de feu significatif demeure très limité dans l'ensemble des sites du Groupe.

#### / Dispositifs de gestion du risque

Pour maîtriser ce risque, Michelin a développé un standard interne exigeant, le *High Protected Risk Michelin* (HPRM) qui se décline en quatre étapes : prévention, protection, détection précoce et réaction rapide. Une équipe centrale d'experts pilote un réseau de correspondants opérationnels pour veiller à la bonne application de ce standard. De plus, des plans de progrès sont engagés dans les installations existantes. La conformité des nouveaux projets au standard HPRM est ensuite évaluée par un correspondant du réseau Environnement et Prévention qui s'appuie sur un outil spécifique développé par le Groupe. Les retours d'expérience et le partage de bonnes pratiques sont systématisés et formalisés. Ainsi, grâce à l'application efficace de ce standard, sur les 10 dernières années et sur l'ensemble des sites Michelin, aucun incendie ni aucun autre accident industriel n'a entraîné de dommage conséquent à l'encontre du personnel, du patrimoine industriel du Groupe ou de tiers, ou n'a porté atteinte à l'environnement.

### 2.10.3 i) Risque de fuite des savoirs et des savoir-faire

#### / Facteurs de risque

Un avantage compétitif de Michelin provient de sa capacité à différencier fortement ses produits et ses services grâce à des efforts d'innovation continus et soutenus. En conséquence, la protection des connaissances, du savoir-faire et des secrets au sens large constitue un facteur clé pour maintenir le leadership du Groupe et assurer sa croissance future.

Le Groupe est exposé à des risques liés à ses partenariats dans le cadre de coopérations avec des parties prenantes extérieures (consommateurs, fournisseurs, partenaires, sous-traitants, institutions académiques, etc.). Michelin est aussi dépendant des systèmes d'information que le Groupe utilise afin de conserver et partager les informations sensibles.

Michelin est exposé dans un deuxième temps à des risques liés à l'environnement en constante mutation dans lequel il opère. En effet, les outils de piratage et d'intrusion des systèmes d'information se font de plus en plus sophistiqués et requièrent une réactivité permanente de la part des équipes informatiques du Groupe. De plus, Michelin doit également prendre en compte l'importance accrue des réseaux sociaux et les risques de fuite d'information qui y sont associés.

Les informations sensibles concernent en grande partie les produits, services, matériaux, procédures et équipements ainsi que les techniques, méthodes et données de design, de test et de fabrication. Les informations sur les stratégies business (industrielles, de recherche et commerciales) et les bases de données consommateurs et fournisseurs sont également exposées au risque de perte ou de vol.

### / Dispositifs de gestion du risque

De manière à prévenir les risques de fuite des connaissances et de savoir-faire de Michelin, le Groupe protège d'abord son patrimoine intellectuel par l'intermédiaire d'une politique qui comprend une vision étendue des secrets à protéger, et lorsque cela est possible ou souhaitable par le dépôt de brevets. Le Groupe surveille donc les marchés sur lesquels il opère de manière à prévenir les abus associés à de potentielles utilisations frauduleuses de sa propriété intellectuelle. Le nombre de brevets a ainsi triplé en 10 ans avec aujourd'hui plus de 2 000 brevets actifs dans le portefeuille du Groupe. Michelin protège aussi ses informations et ses actifs matériels sensibles par l'intermédiaire de protections physiques et logiques.

### 2.10.3 j) Risque social et lié à la gestion des personnes

#### / Facteurs de risque

La stratégie de Michelin pour les prochaines années s'articule autour de quatre piliers : innover avec passion, croître au service des clients, améliorer partout la compétitivité et avancer ensemble (engagement réciproque du Groupe et de son personnel). Dans cette optique, un renouvellement et une adaptation des compétences est nécessaire pour accompagner la croissance du Groupe dans les zones émergentes et remplacer les départs à la retraite devant intervenir au cours des prochaines années, notamment dans les zones matures. Cette étape exige donc une évolution des métiers existants, l'intégration de nouveaux métiers, le transfert de savoirs et de savoir-faire ainsi qu'une mobilité fonctionnelle et géographique du personnel. Pour ces raisons, le maintien de l'attractivité du Groupe et le renforcement des initiatives d'intégration, de formation et de développement des personnes qui rejoignent le Groupe seront clés pour cette période.

En outre, dans un environnement concurrentiel en évolution constante, ne pas être en mesure d'attirer et retenir les talents partout dans le monde et de transmettre sa culture et ses savoir-faire constitue un risque majeur qui pourrait potentiellement mettre en péril l'atteinte des objectifs du Groupe.

#### / Dispositifs de gestion du risque

De manière à pérenniser et renouveler les talents du Groupe, Michelin a mis en place de nombreuses initiatives visant à attirer les meilleurs profils et à assurer le transfert de savoir et de savoir-faire entre employés. De plus, la mobilité entre entités, entre filières-métiers et à l'international est fortement encouragée. Michelin dispose également d'un réseau de formateurs internes expérimentés. Le taux d'accès à la formation s'est ainsi établi à 3,5 % en 2015.

Par ailleurs, le Groupe a dans certaines Zones Géographiques des engagements qui font partie des avantages accordés au personnel et qui prennent la forme de régimes de retraite à prestations définies, principalement en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. Ces régimes représentent un engagement long terme de versement de prestations. Le montant total de l'engagement au titre des plans de retraites et autres avantages au personnel s'élève à 11,3 milliards €,

dont 7,9 milliards € d'engagements partiellement ou totalement financés. En contrepartie, les actifs financiers dédiés s'élèvent à 6,4 milliards €.

Les paramètres principaux ayant un impact sur l'engagement sont le taux de performance des actifs, les hypothèses actuarielles (dont le taux d'actualisation), l'écart d'expérience, l'évolution de la législation et l'évolution des plans. Une évolution défavorable d'un ou plusieurs de ces éléments pourrait se traduire par une augmentation significative de l'engagement et par conséquent entraînerait l'obligation de réaliser des contributions additionnelles pour couvrir cet engagement.

Pour plus d'informations sur le financement des prestations salariales, veuillez vous référer à la note 27 aux états financiers consolidés (détail des provisions pour avantages au personnel).

### 2.10.3 k) Risques juridiques et fiscaux

#### / Facteurs de risque

Michelin de par sa taille, son secteur d'activité, son implantation géographique mondiale, sa diversité de métiers et de procédures est exposé à un certain nombre de risques juridiques et fiscaux.

Parmi les risques juridiques classiques d'une société à la fois industrielle et internationale, figurent :

- ▶ **les risques liés au Droit de la Concurrence** : du fait de son importance sur le marché, nécessité d'avoir un regard particulier en ce qui concerne sa position vis-à-vis de nos concurrents ;
- ▶ **les risques de Responsabilité Civile Produit**, dus au caractère sécuritaire des produits du Groupe ;
- ▶ **les risques liés à la Propriété Intellectuelle**, compte tenu de l'importance de l'innovation dans notre modèle économique : la protection de notre savoir et savoir-faire se fait d'abord avec une gestion formalisée et rigoureuse de nos secrets industriels, mais aussi à travers le dépôt de brevets.

#### / Dispositifs de gestion du risque

La Direction Groupe Juridique assure une veille permanente afin d'identifier les différentes évolutions réglementaires.

Plus spécifiquement, la Direction Juridique apporte son concours dans le processus de gestion des contrats au travers d'une revue systématique des contrats de ventes et d'achats signés par le Groupe. La Direction Groupe Juridique a également formalisé un programme interne visant à garantir le respect des lois relatives à l'antitrust ainsi qu'une couverture assurantielle en matière de responsabilité civile produit.

Concernant les aspects fiscaux, le département Fiscal qui dépend de la Direction Groupe Finance, a mis en œuvre son propre dispositif de suivi des évolutions réglementaires en matière fiscale.

Enfin, le Groupe considère à ce jour qu'il n'existe aucun fait exceptionnel, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont il a connaissance, qui est actuellement en cours, ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine du Groupe.

### 2.10.3 l) Risque lié aux systèmes et technologies d'information

#### / Facteurs de risque

L'activité de Michelin s'appuie sur des systèmes et technologies d'information de pointe et sur l'infrastructure associée (centres informatiques, serveurs, réseaux).

Le Groupe a entamé au cours de la dernière décennie une transformation majeure de ses systèmes et technologies d'information, fruit de l'héritage et de rachats successifs de sociétés. La multiplicité des emplacements géographiques du Groupe, la diversité de ses métiers, de ses gammes de produits et de ses procédures, sont des facteurs de complexification. Le système d'information de Michelin compte ainsi plusieurs milliers d'applications, un millier de serveurs principaux et une centaine de centres informatiques.

Parmi les principales transformations opérées, on peut citer l'externalisation de la gestion de l'infrastructure informatique (serveurs, réseaux, salles), la mise en place de partenariats pour le développement d'applications et la centralisation des sites d'hébergement. Par conséquent, le Groupe devient plus dépendant de ses partenaires pour la mise en place et la maintenance d'infrastructures informatiques et de logiciels, notamment en cas de rupture de service de l'un de ses prestataires clés. D'autres facteurs de risques peuvent être envisagés tels que l'intrusion, le piratage, le vol de connaissances, de savoir-faire ou d'informations confidentielles, l'arrêt d'un ou de plusieurs systèmes suite à une panne informatique, l'obsolescence d'une partie du système d'information (application, serveur...) ainsi que les évolutions réglementaires notamment en lien avec internet (licences et droits d'auteur, données personnelles, etc.).

#### / Dispositifs de gestion du risque

Les risques liés aux systèmes et technologies d'information mentionnés ci-dessus font l'objet de plans d'actions pluriannuels. Ces derniers prévoient un suivi des évolutions contractuelles pour faire face aux cas de défaillance de prestataires, un renforcement des mesures de protection physique et logique des systèmes, un programme de revue systématique des besoins en termes de continuité et une mise en place de plans de reprise informatique associés, une campagne de remplacement des composants obsolètes ou le remplacement par une solution regroupant plusieurs applications. Les auditeurs internes du Groupe suivent et évaluent périodiquement ces mesures de manière à s'assurer de leur pertinence et de leur mise en œuvre.

### 2.10.3 m) Risque de pilotage des grands projets

#### / Facteurs de risque

Sur un marché des pneumatiques structurellement en croissance à moyen et long terme, le Groupe souhaite continuer ses efforts d'investissements dans les prochaines années. À court terme, le

Groupe compte investir, hors acquisitions externes, entre 1 500 et 1 800 millions € par an, en fonction des perspectives des marchés sur lesquels il opère.

Il convient de distinguer trois types de grands projets.

Premièrement, les projets de croissance qui comportent une composante principalement industrielle et visent à accroître les capacités de production du Groupe. À titre d'exemple, le Groupe construit actuellement une nouvelle usine d'élastomères de synthèse en Indonésie.

Deuxièmement, Michelin a mis en place des projets de transformation qui sont regroupés au sein de deux programmes prioritaires, à savoir le programme "Outil de Pilotage de l'Entreprise" et le programme "Efficience". Le premier cité vise à disposer d'un système de reporting et de partage d'information intégré servant le pilotage et la performance du Groupe. Le programme Efficience vise, quant à lui, à simplifier et à optimiser les processus du Groupe sur le périmètre des fonctions support.

Enfin, le Groupe réalise des projets d'innovation technologique, qui visent à produire de nouveaux composants ou de nouveaux produits. On peut citer par exemple la production du matériau pour la technologie Technologie Selfseal®, des pneumatiques MICHELIN® X® TWEEL® radial sans air ou encore plus récemment le pneumatique CrossClimate pour le marché européen.

Le Groupe est par conséquent exposé à un certain nombre de risques associés à la mise en place des grands projets tels que le non-alignement d'un projet avec la stratégie du Groupe, voire l'échec d'un projet qui n'atteindrait pas ses objectifs dans le délai et le budget prévus.

#### / Dispositifs de gestion du risque

De manière à maîtriser les risques liés aux grands projets, le Groupe a mis en œuvre une démarche annuelle d'allocation des ressources nécessaires à la réalisation de ces grands projets. De plus, dans le but d'harmoniser leur mise en œuvre à travers le Groupe, Michelin utilise une méthodologie de gestion de projet standard définie au niveau Groupe par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques. Une gouvernance est mise en œuvre pour chaque grand projet avec des responsabilités réparties entre un commanditaire, un chef de projet et des contributeurs. Des coaches sont affectés aux projets majeurs de manière à accompagner le chef de projet dans la conduite du projet et la gestion du changement.

Pour finir, des contrôles de qualité sur les projets sont effectués afin de vérifier que les risques potentiels sont identifiés et traités en accord avec la méthodologie du Groupe. Des audits de grand projet sont également réalisés par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques.



## 2.11 CONTRATS IMPORTANTS

Il n'existe pas de contrats significatifs autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires.

## 2.12 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés Commandités, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli en application des dispositions des statuts l'accord de l'Associé

Commandité non gérant et/ou de tous les Associés Commandités et/ou du Conseil de Surveillance, le cas échéant, qui serait nécessaire pour prendre les décisions suivantes :

- ▶ nomination de nouveaux Gérants ;
- ▶ modification des statuts ;
- ▶ nomination de nouveaux Associés Commandités.

## 2.13 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

(Art. L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce)

Dettes fournisseurs (TTC, en milliers €)	Échues		Non échues inférieures à 60 jours		Non échues supérieures à 60 jours		Total dettes fournisseurs	
	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Fournisseurs étrangers								
Groupe	0	0	16 648	11 236	0	0	16 648	11 236
Hors Groupe	0	0	1 517	505	0	0	1 517	505
Fournisseurs français								
Groupe	0	0	118 948	125 465	0	0	118 948	125 465
Hors Groupe	0	0	375	78	0	0	375	78
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>137 488</b>	<b>137 284</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>137 488</b>	<b>137 284</b>

Les soldes fournisseurs de 137 millions d'euros et de 137 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 sont inclus dans le poste "autres dettes" s'élevant à 319 millions d'euros et à 282 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014, qui comprend également des dettes diverses. Changements significatifs de la situation financière ou commerciale

## 2.14 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Il n'y a pas eu de changement significatif de la situation financière ou commerciale de la Société entre le 15 février 2016, date du rapport des Commissaires aux Comptes, et la date de dépôt du présent Document de Référence auprès de l'Autorité des marchés financiers.

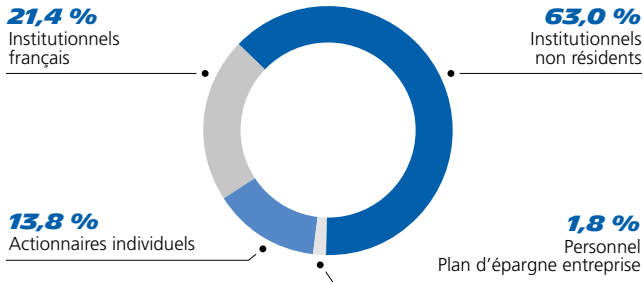
## 2.15 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2015 :

- ▶ Montant du capital : 363 804 364 € ;
- ▶ Nombre total d'actions : 181 902 182, entièrement libérées ;
- ▶ Nombre total de droits de vote : 242 005 720.

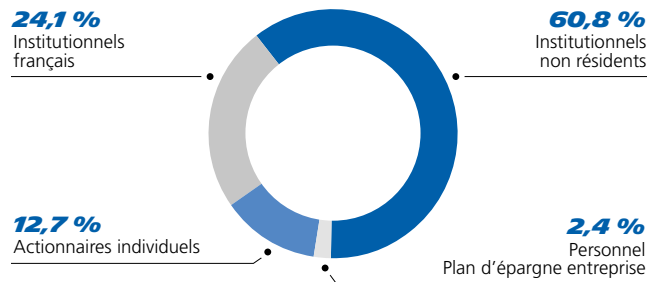
### RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2015)



### RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2015)



Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions détenues dans le public est de 181 902 182 actions, correspondant à 100 % des droits de vote.

À la date de dépôt du présent document, à la connaissance de la Société :

- ▶ la société Franklin Resources, Inc. détenait, au 25 février 2014, 6,5 % du capital et 5 % des droits de vote ;
- ▶ la société BlackRock Inc. détenait, au 23 novembre 2015, 5,05 % du capital et 3,8 % des droits de vote ;
- ▶ aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital au cours des trois dernières années.

## 2.16 INFORMATIONS PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI GRENELLE 2

Les Informations sociales, sociétales et environnementales 2015 publiées au titre de l'article 225 de la loi Grenelle 2, ainsi que le rapport d'examen de l'un des Commissaires aux Comptes, figurent dans la partie 6 "Informations sociales, sociétales et environnementales 2015".

# 3

## CHIFFRES CLÉS

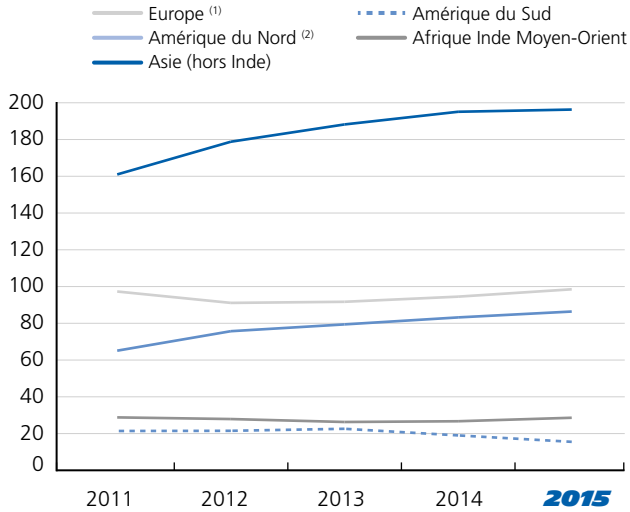
<b>3.1 MARCHÉS</b>	<b>66</b>
<b>3.2 VENTES</b>	<b>68</b>
<b>3.3 RÉSULTATS</b>	<b>70</b>
<b>3.4 SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>72</b>
3.4.1 Pneumatiques Tourisme camionnette et distribution associée	72
3.4.2 Pneumatiques Poids lourd et distribution associée	73
3.4.3 Activités de spécialités	74
<b>3.5 STRUCTURE DES COÛTS</b>	<b>75</b>
<b>3.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN</b>	<b>80</b>
<b>3.7 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS</b>	<b>84</b>



## 3.1 MARCHÉS

### MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

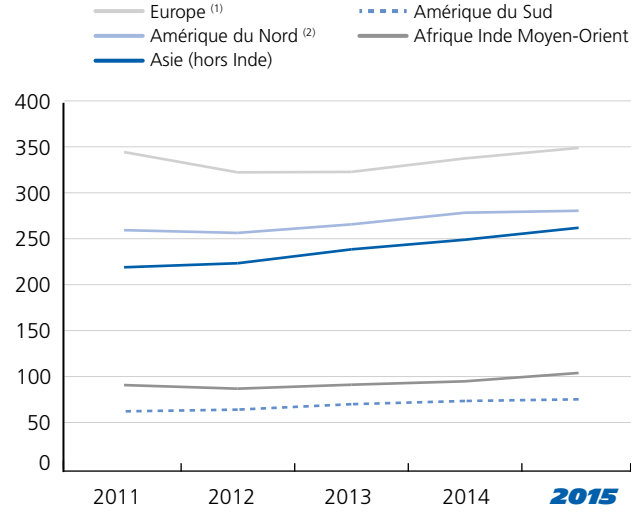
(en millions de pneus)



(1) Y compris Russie et Turquie.  
(2) États-Unis, Canada et Mexique.  
Estimations Michelin.

### MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE REMPLACEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

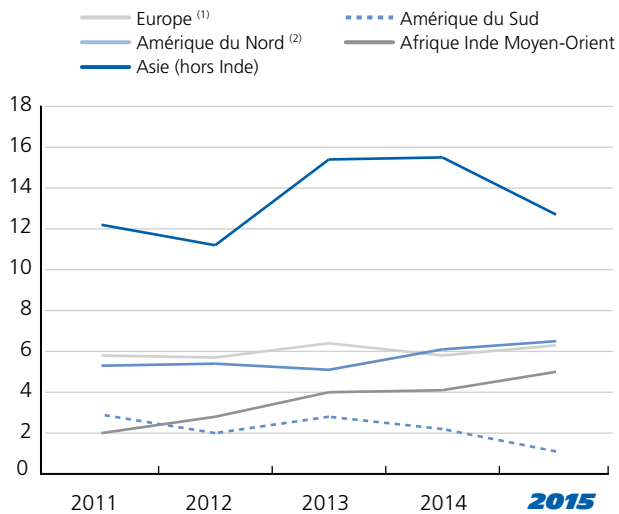
(en millions de pneus)



(1) Y compris Russie et Turquie.  
(2) États-Unis, Canada et Mexique.  
Estimations Michelin.

### MARCHÉ POIDS LOUR PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

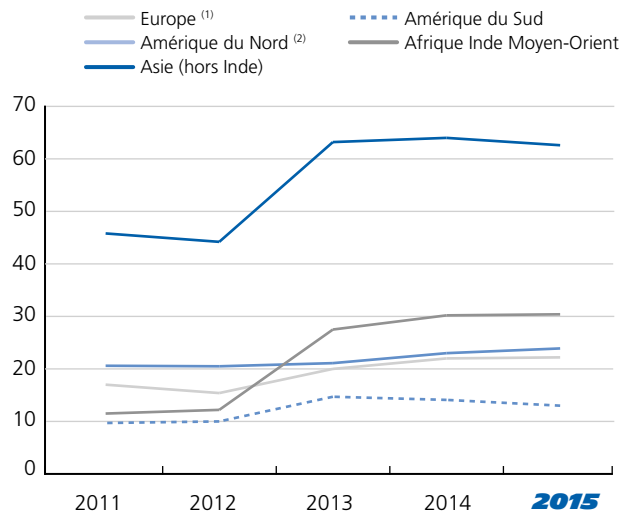
(en millions de pneus neufs)



(1) Y compris Russie et Turquie.  
(2) États-Unis, Canada et Mexique.  
Estimations Michelin.

### MARCHÉ POIDS LOUR REMPLACEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

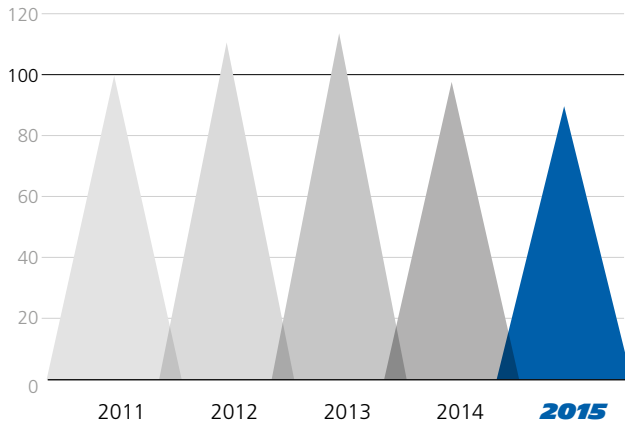
(en millions de pneus neufs)



(1) Y compris Russie et Turquie.  
(2) États-Unis, Canada et Mexique.  
Estimations Michelin.

### MARCHÉ GÉNIE CIVIL MINIER

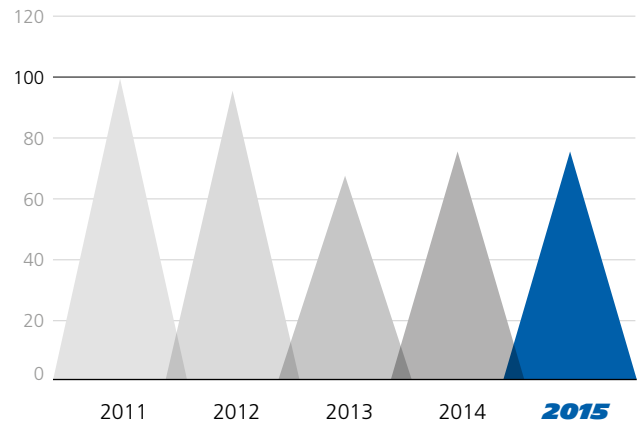
(base 100 en 2011 en nombre de pneus)



Estimations Michelin.

### MARCHÉ GÉNIE CIVIL INFRASTRUCTURE ET PREMIÈRE MONTE

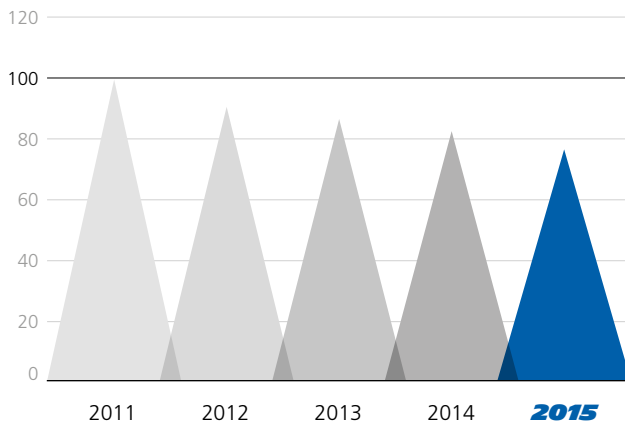
(base 100 en 2011 en nombre de pneus)



Estimations Michelin.

### MARCHÉ AGRICOLE

(base 100 en 2011 en nombre de pneus Europe et Amérique du Nord)

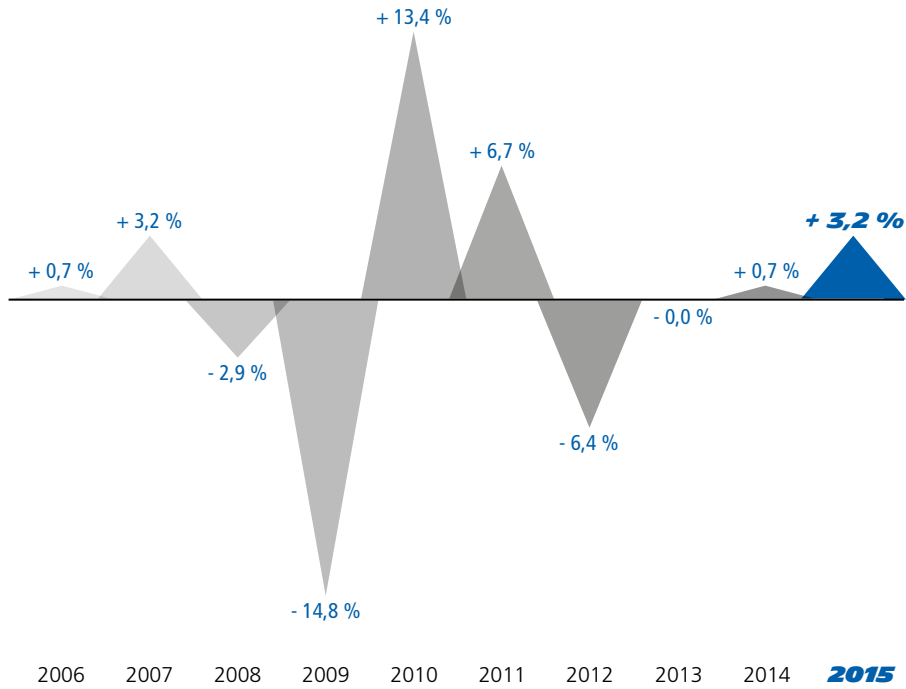


Estimations Michelin.

## 3.2 VENTES

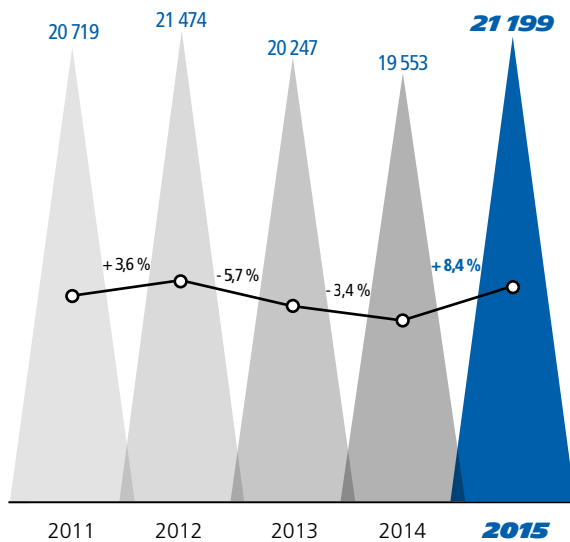
### VENTES EN VOLUME

(en tonnage)



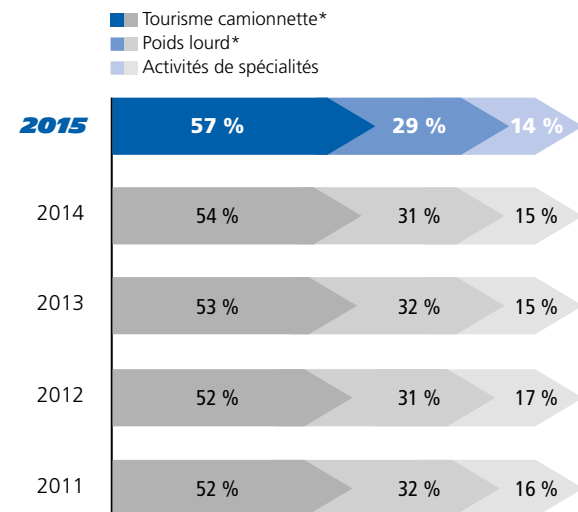
### VENTES NETTES

(en millions €)



### RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

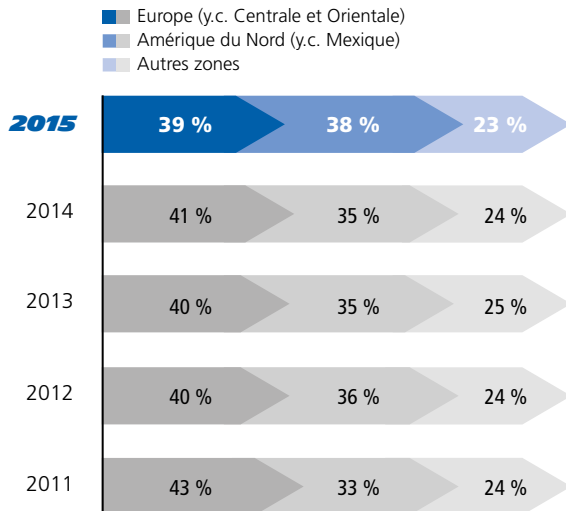
(en valeur)



\* Et distribution associée.

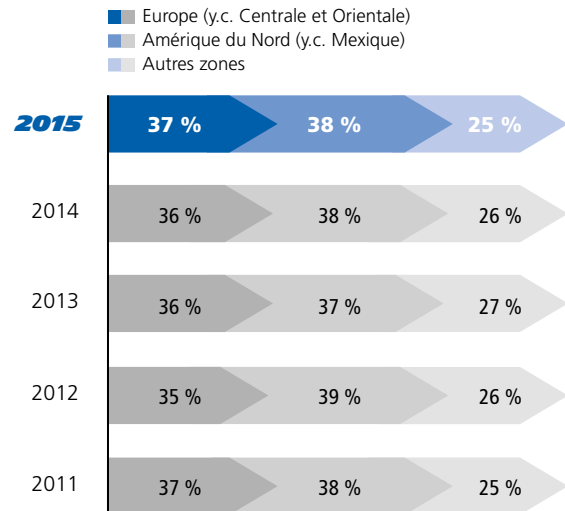
### RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en valeur)



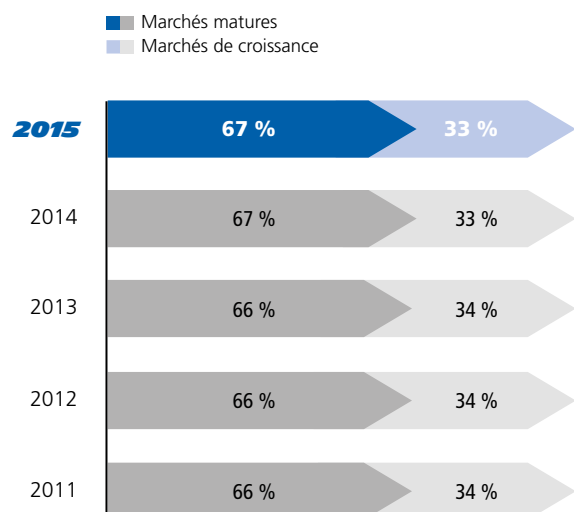
### RÉPARTITION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en tonnage)



### RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES\* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

(en tonnage)

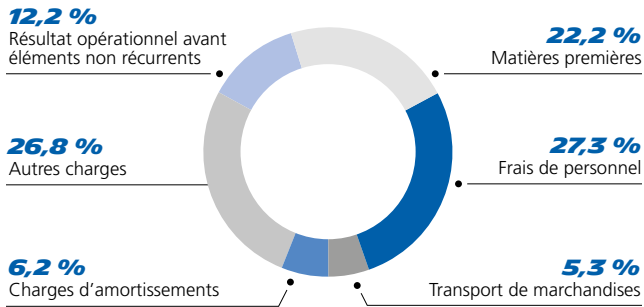


\* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

### 3.3 RÉSULTATS

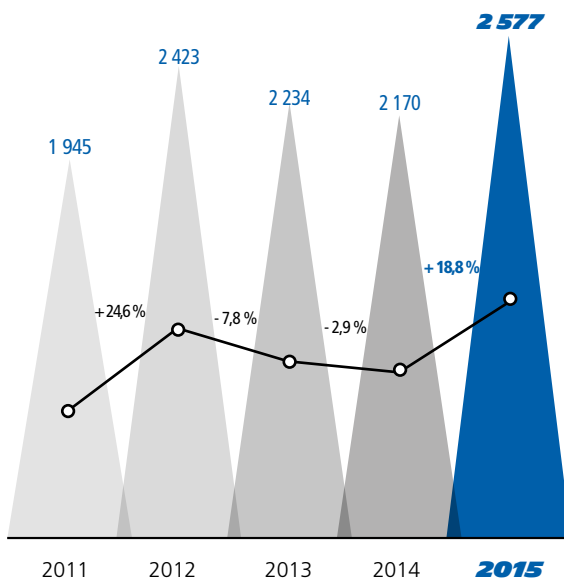
#### ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS

(2015, en % des ventes nettes)



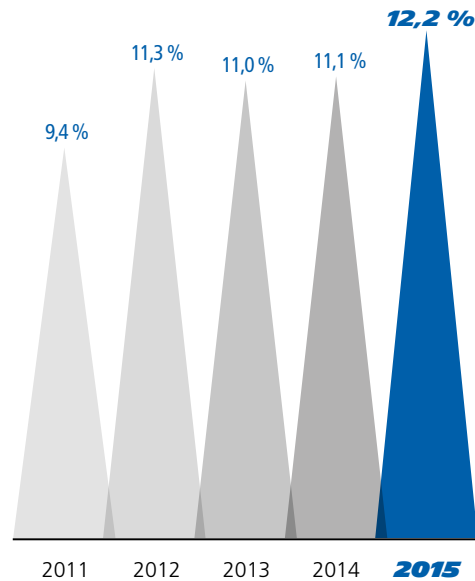
#### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



#### MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

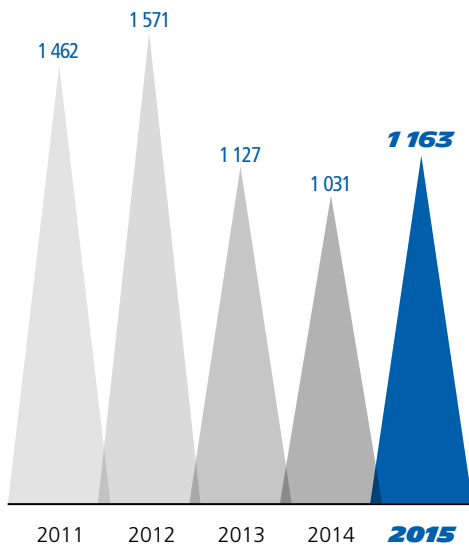
(en % des ventes nettes)





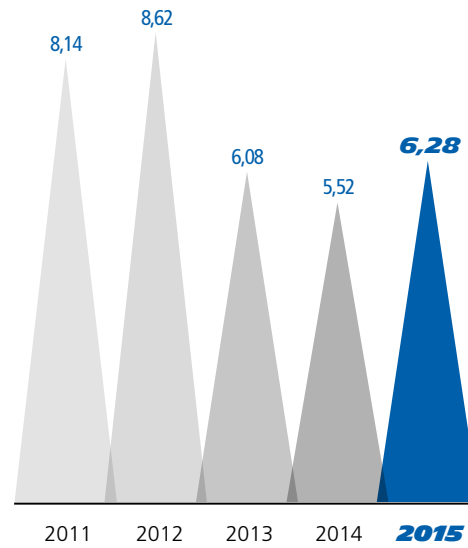
### RÉSULTAT NET

(en millions €)



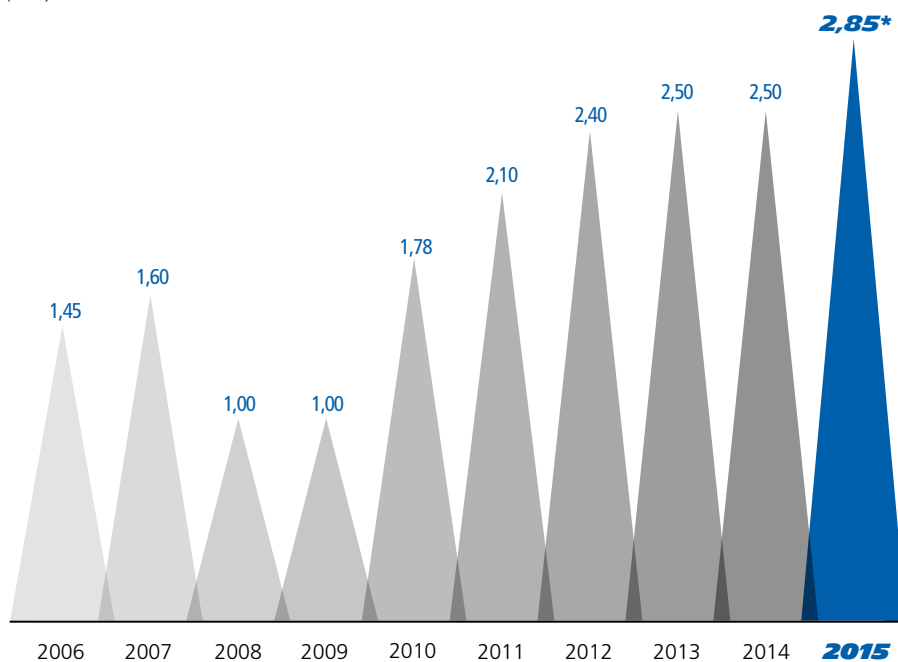
### RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

(en €)



### DIVIDENDE PAR ACTION

(en €)



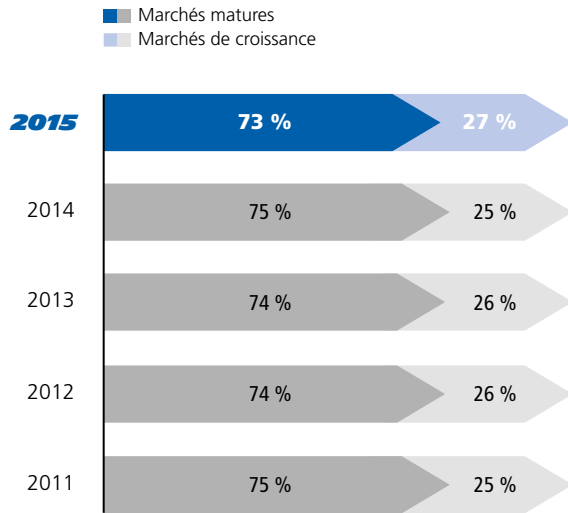
\* Dividende 2015 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2016.

### 3.4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

#### 3.4.1 PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

##### RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES\* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

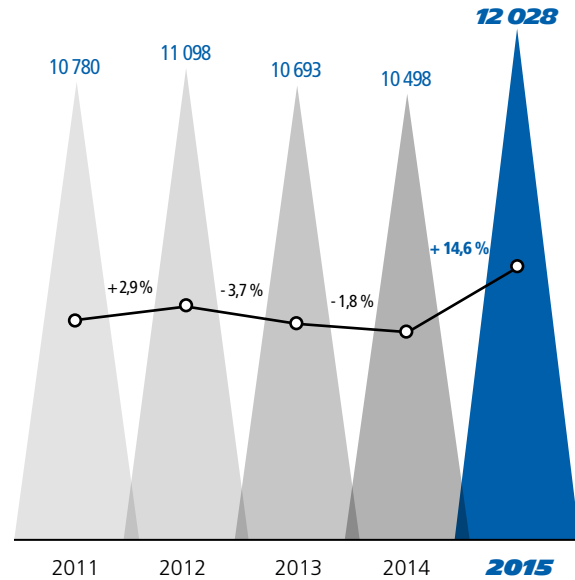
(en tonnes)



\* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

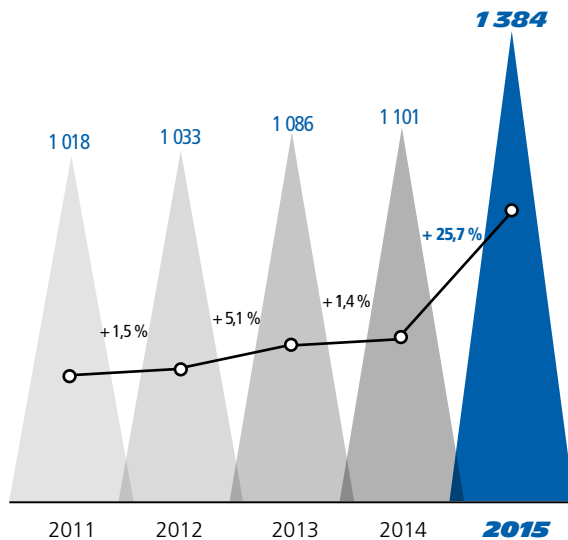
##### VENTES NETTES

(en millions €)



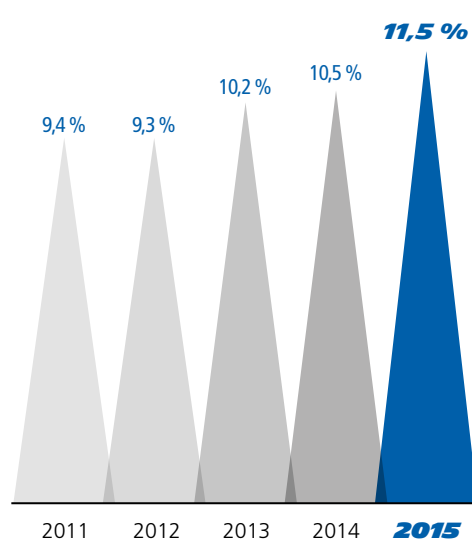
##### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



##### MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

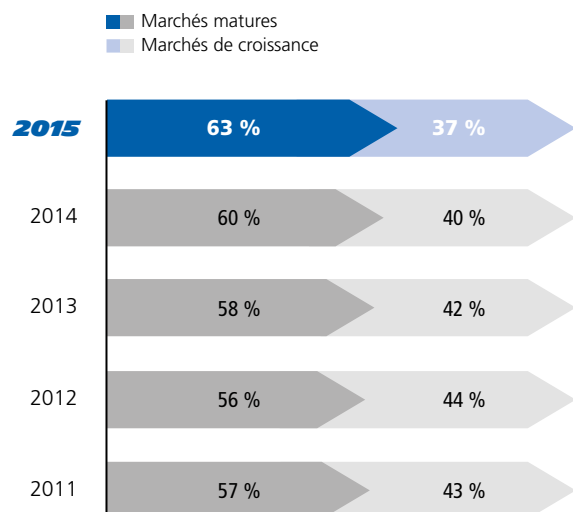
(en % des ventes nettes)



### 3.4.2 PNEUMATIQUES POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

#### RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES\* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

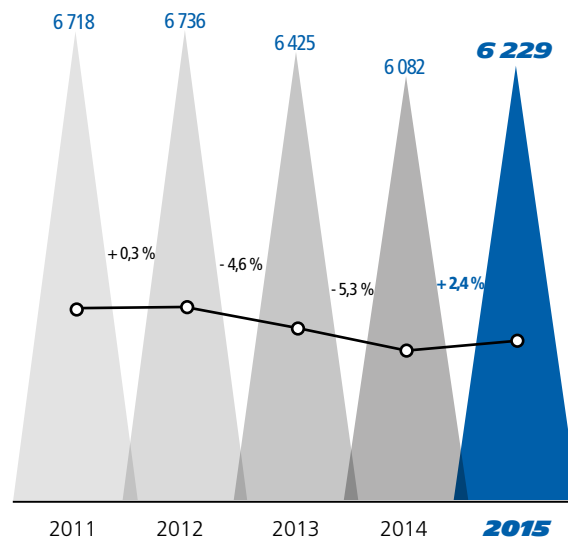
(en tonnes)



\* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

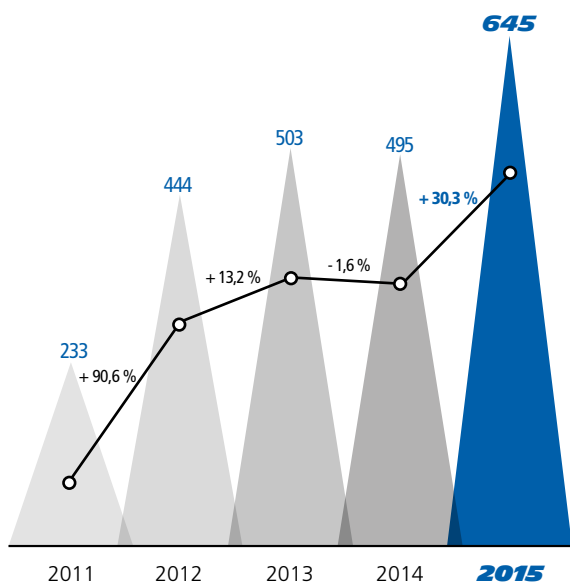
#### VENTES NETTES

(en millions €)



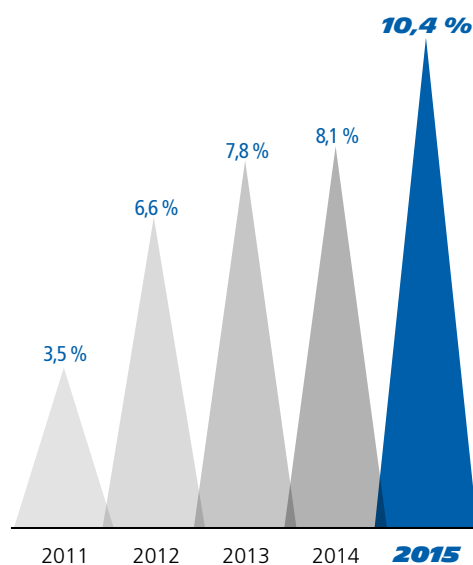
#### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



#### MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

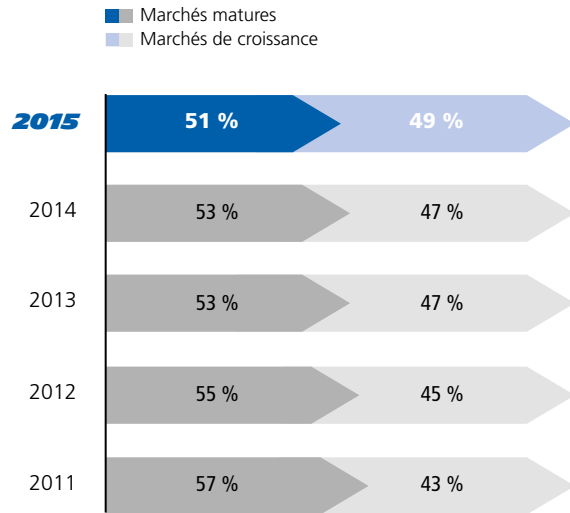
(en % des ventes nettes)



### 3.4.3 ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

#### RÉPARTITION DES VENTES DE PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS ENTRE MARCHÉS MATURES\* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

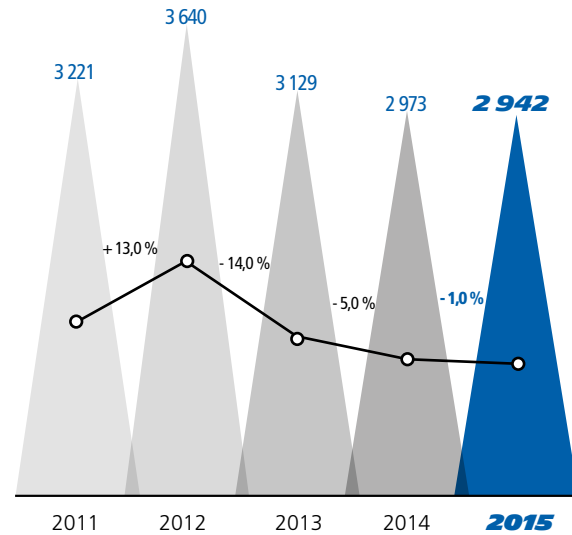
(en tonnes)



\* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

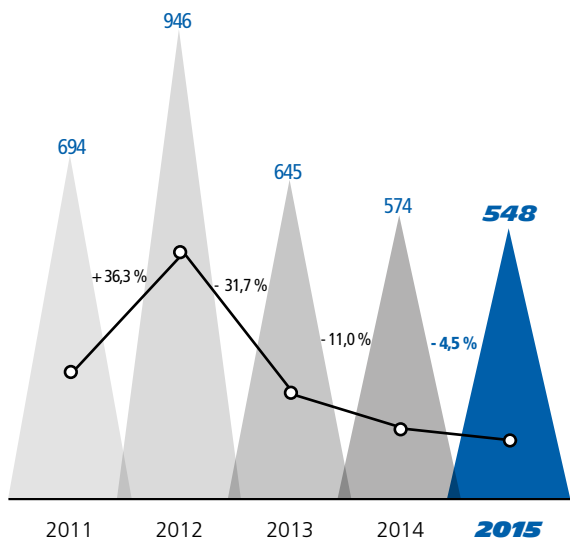
#### VENTES NETTES

(en millions €)



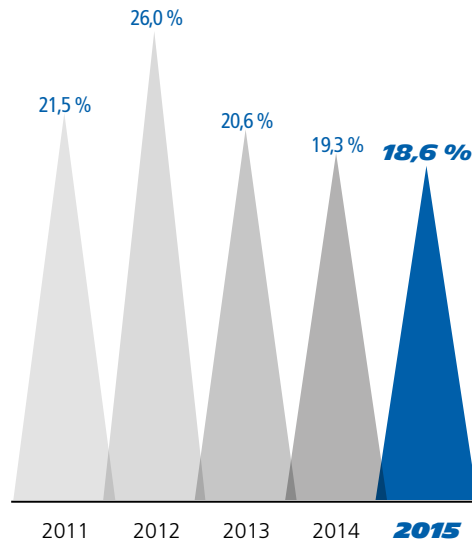
#### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



#### MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

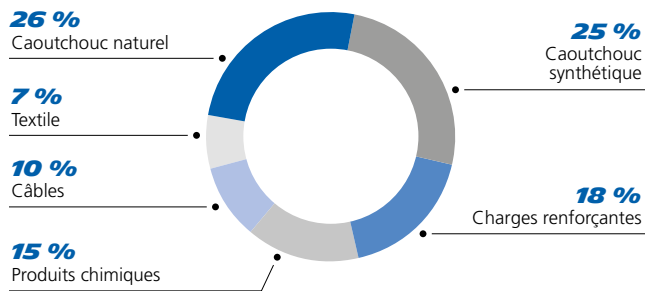
(en % des ventes nettes)



### 3.5 STRUCTURE DES COÛTS

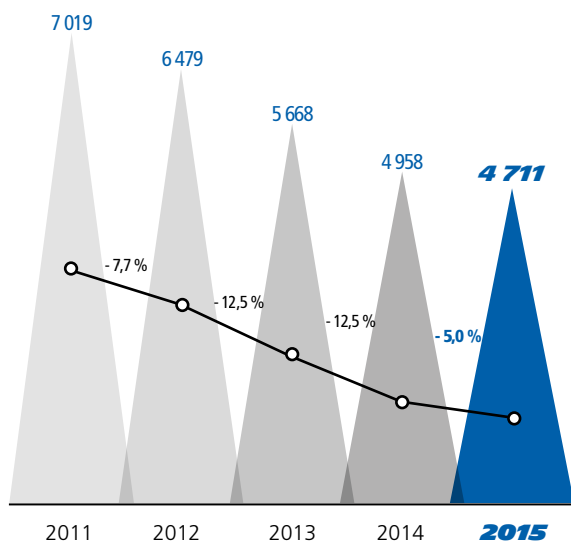
#### RÉPARTITION DU COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en €, en 2015)



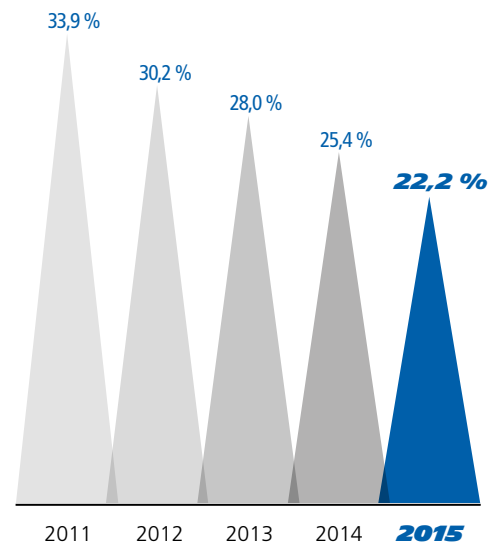
#### COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions €)



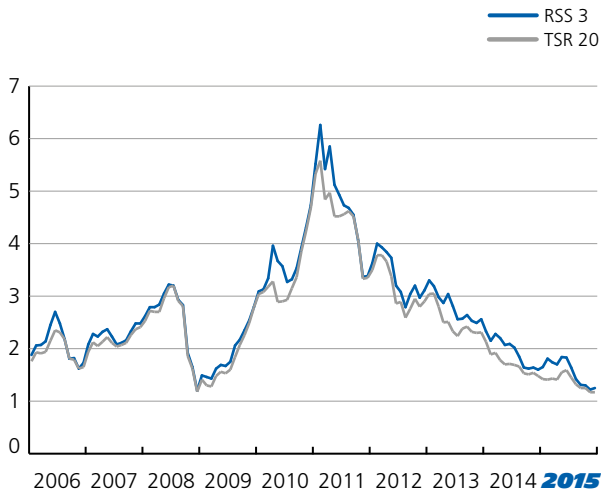
#### COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en % des ventes nettes)



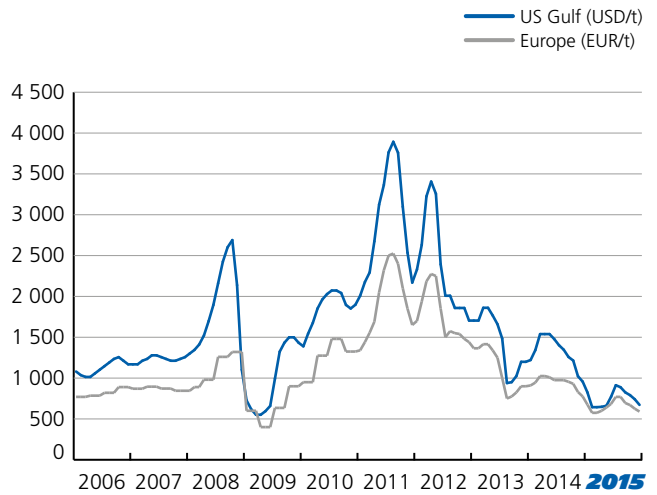
**COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL\***

(en USD/kg)



\* Moyennes mensuelles.

**COURS DU BUTADIÈNE\***



\* Moyennes mensuelles.

**COURS DU BRENT\***

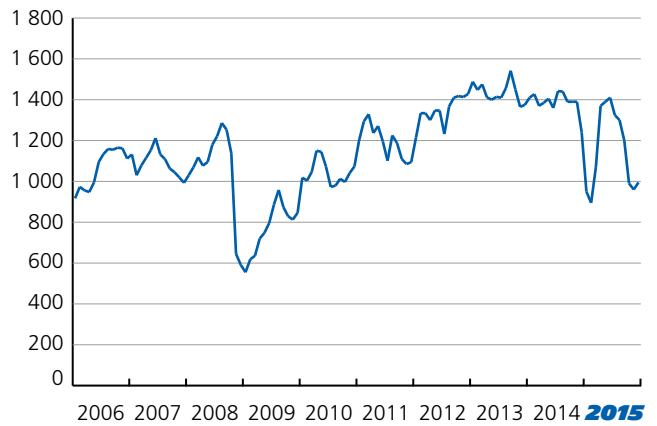
(en USD/bbl)



\* Moyennes mensuelles.

**COURS DU STYRÈNE\***

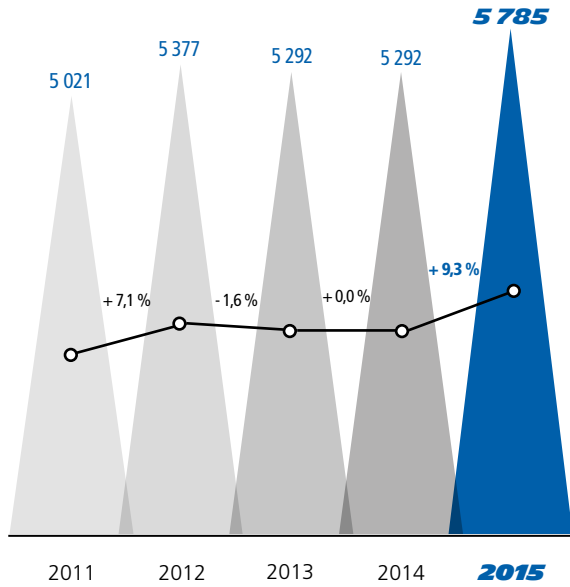
(en €/tonne)



\* Moyennes mensuelles.

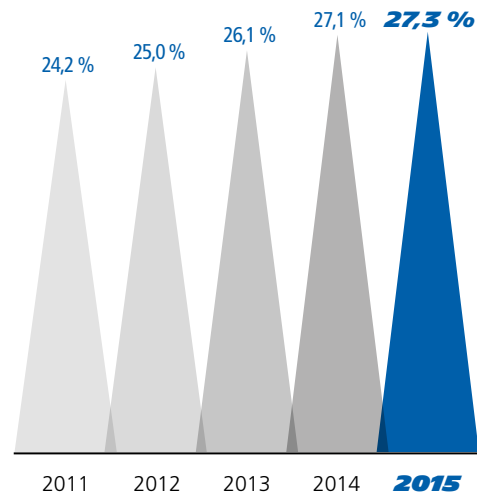
### FRAIS DE PERSONNEL

(en millions €)



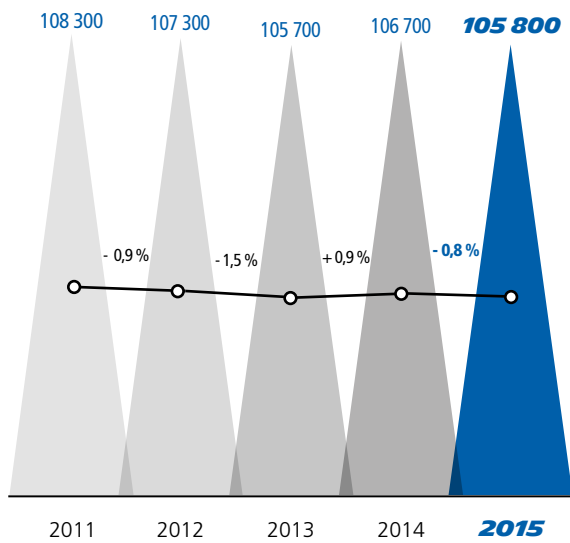
### FRAIS DE PERSONNEL

(en % des ventes nettes)



### EFFECTIFS

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)



## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)

	2015	2014	2013	2012	2011
Europe	61 400	61 300	62 100	63 100	64 500
Amérique du Nord	21 700	21 900	21 300	21 400	21 700
Asie (hors Inde)	15 000	15 400	15 400	15 300	15 000
Amérique du Sud	6 000	6 300	5 100	5 500	5 300
Afrique Inde Moyen-Orient	1 700	1 800	1 800	2 000	1 800
<b>TOTAL</b>	<b>105 800</b>	<b>106 700</b>	<b>105 700</b>	<b>107 300</b>	<b>108 300</b>
dont zones matures <sup>(1)</sup>	67 %	66 %	68 %	68 %	68 %
dont zones de croissance	33 %	34 %	32 %	32 %	32 %

(1) Zones matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE

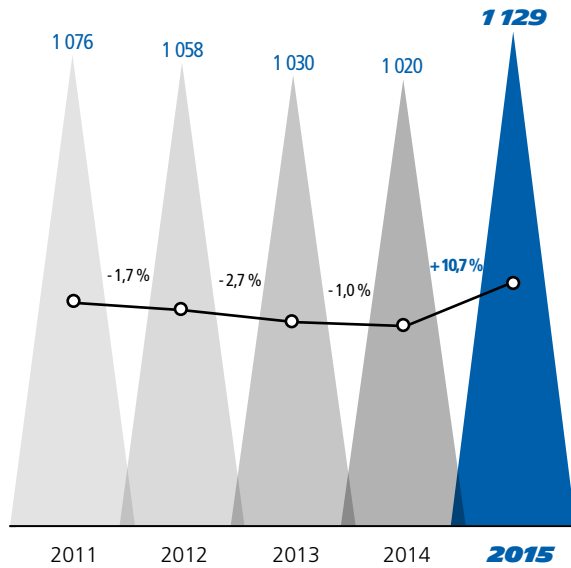
(au 31 décembre, en équivalents temps plein)

	2015	2014	2013	2012	2011
Opérateurs	61,5 %	62,4 %	61,4 %	63,1 %	63,6 %
Employés, techniciens et maîtrise	30,3 %	30,0 %	31,0 %	30,1 %	30,0 %
Encadrement	8,2 %	7,6 %	7,6 %	6,8 %	6,4 %



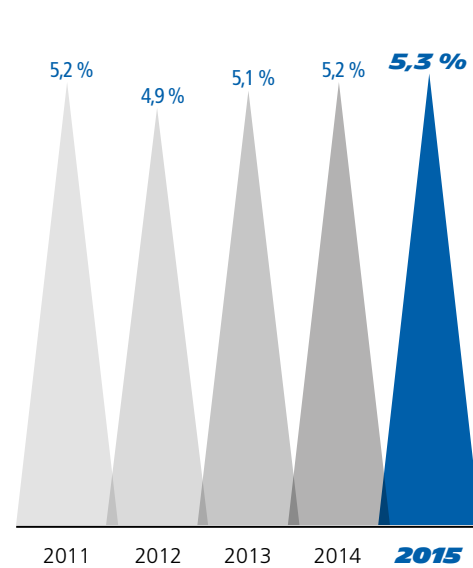
### FRAIS DE TRANSPORT

(en millions €)



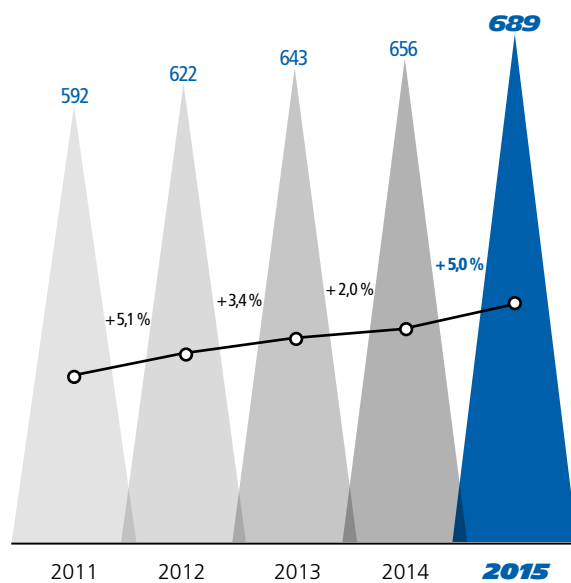
### FRAIS DE TRANSPORT

(en % des ventes nettes)



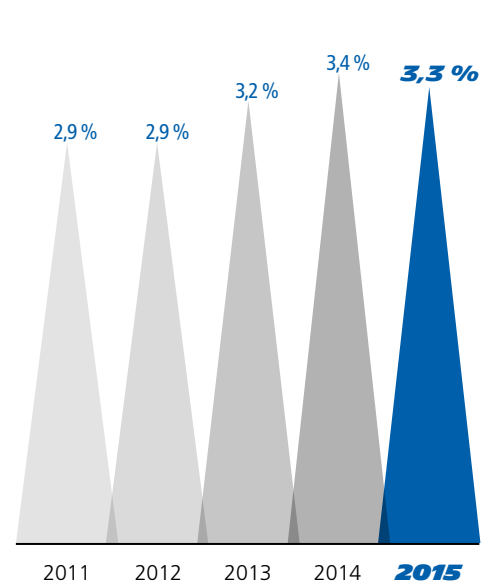
### FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions €)



### FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

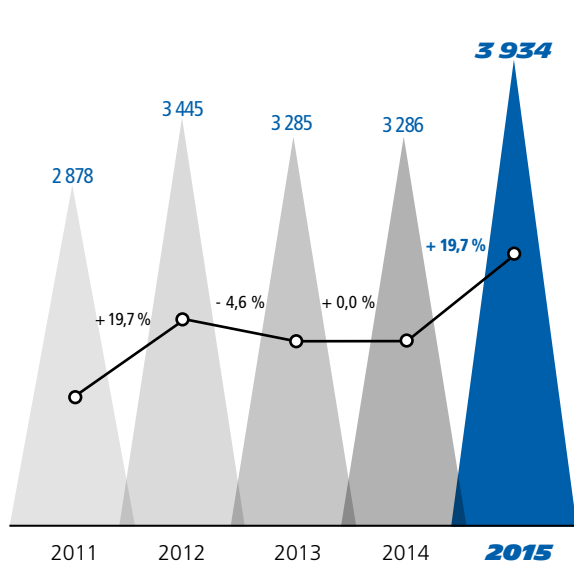
(en % des ventes nettes)



## 3.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN

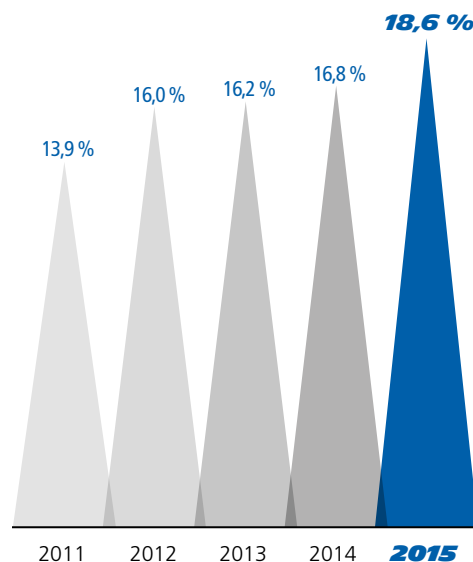
### EBITDA AVANT PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS <sup>(1)</sup>

(en millions €)



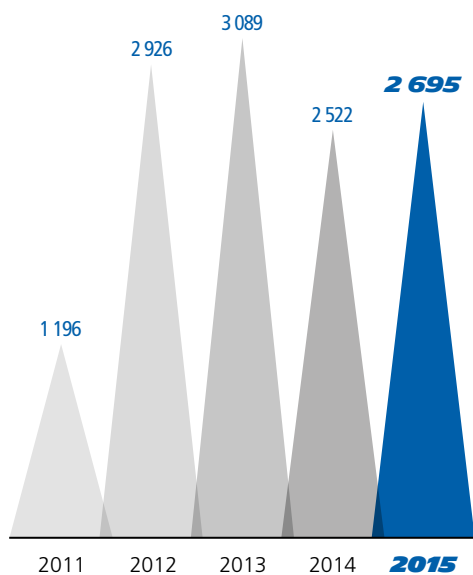
### EBITDA AVANT PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS <sup>(1)</sup>

(en % des ventes nettes)



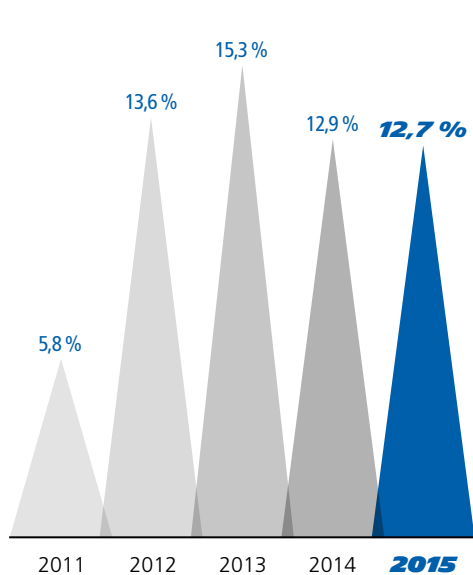
### FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)



### FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

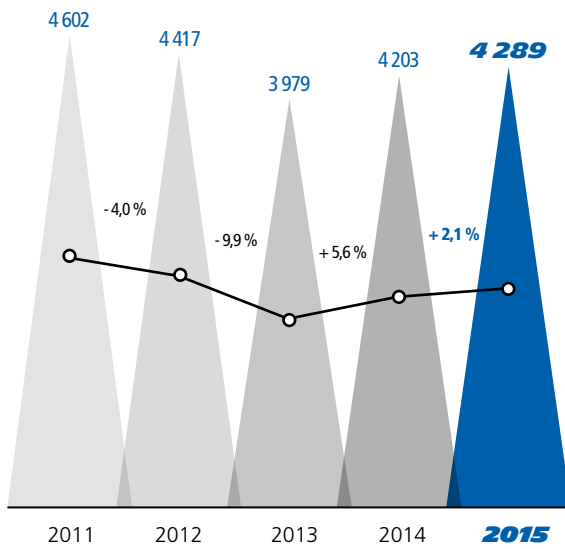
(en % des ventes nettes)



(1) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.

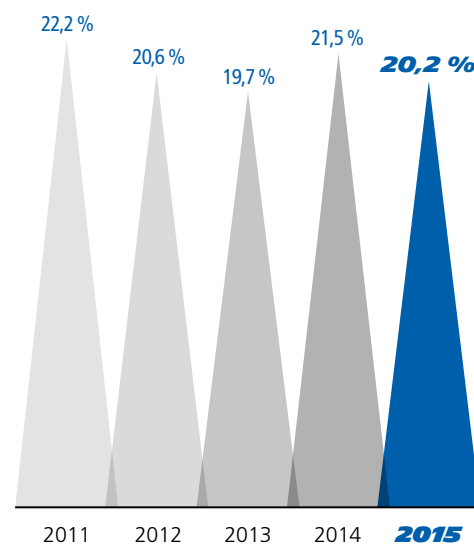
### STOCKS EN VALEUR

(en millions €)



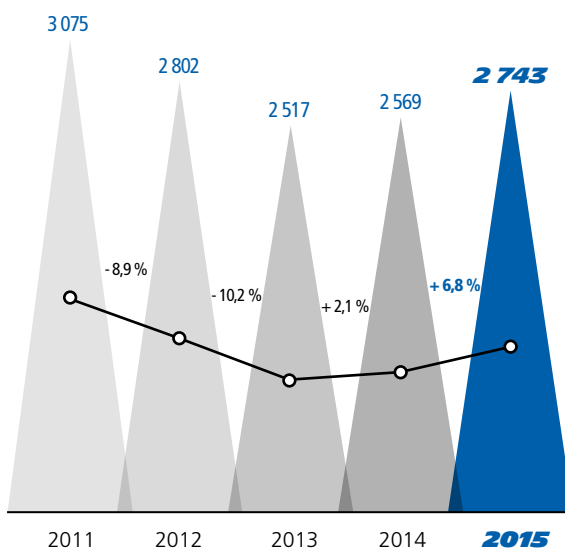
### STOCKS EN VALEUR

(en % des ventes nettes)



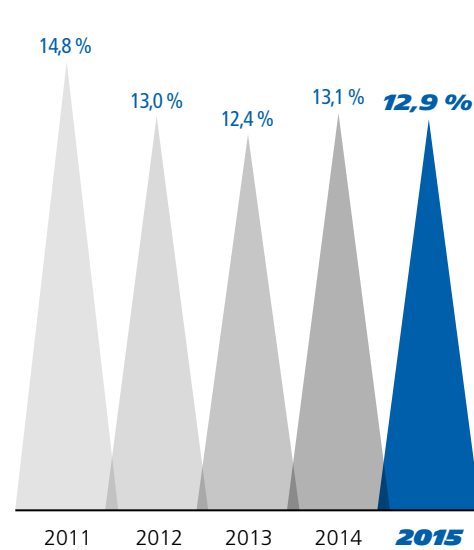
### CRÉANCES CLIENTS

(en millions €)



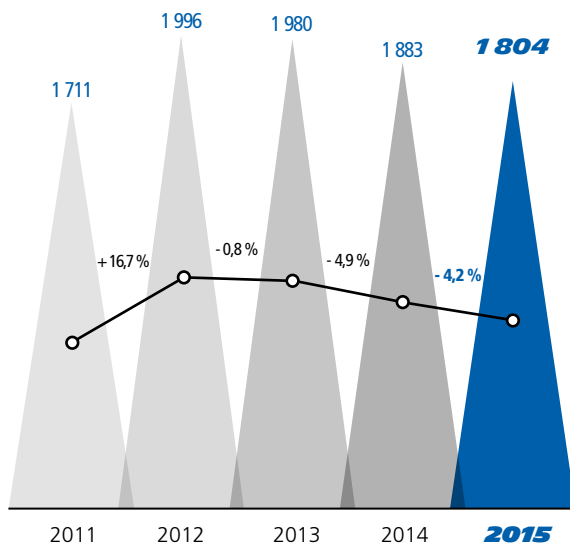
### CRÉANCES CLIENTS

(en % des ventes nettes)



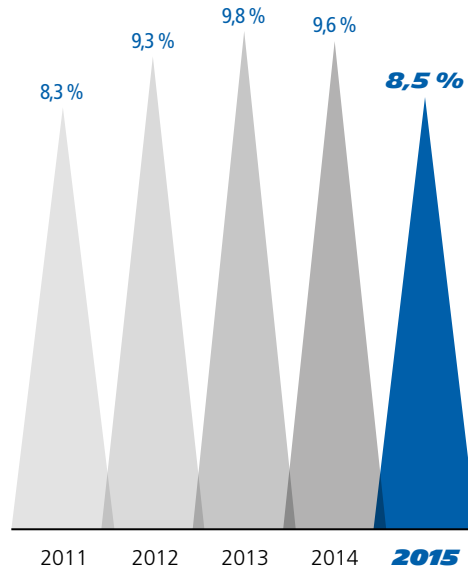
**INVESTISSEMENTS INCORPORELS  
ET CORPORELS BRUTS**

(en millions €)



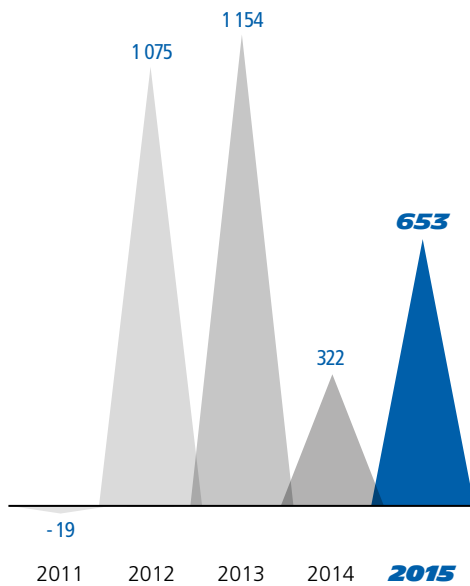
**INVESTISSEMENTS INCORPORELS  
ET CORPORELS BRUTS**

(en % des ventes nettes)



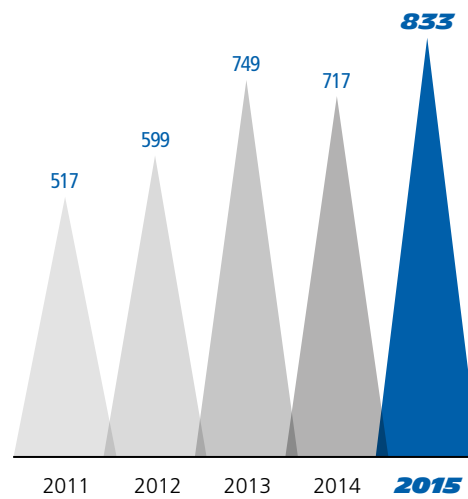
**CASH FLOW LIBRE <sup>(1)</sup> (APRÈS INVESTISSEMENTS  
ET AVANT PAIEMENT DES DIVIDENDES)**

(en millions €)



**CASH FLOW LIBRE <sup>(1)</sup> STRUCTUREL**

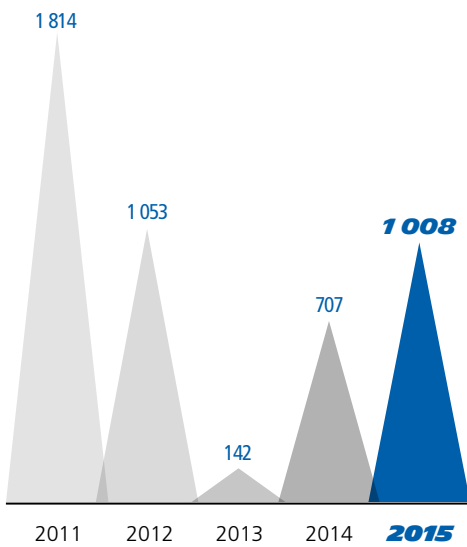
(en millions €)



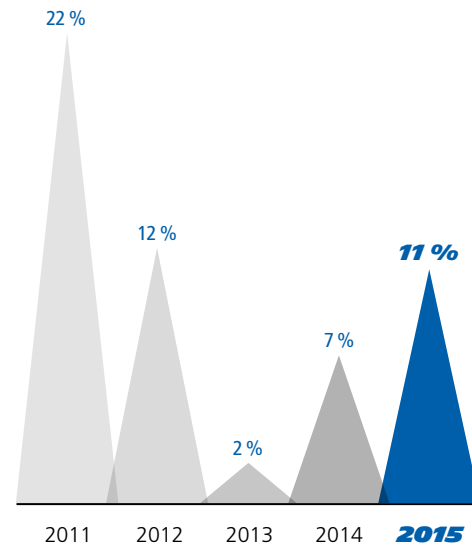
(1) Indicateur défini au chapitre 3.6.3 du présent document.

### ENDETTEMENT NET <sup>(1)</sup>

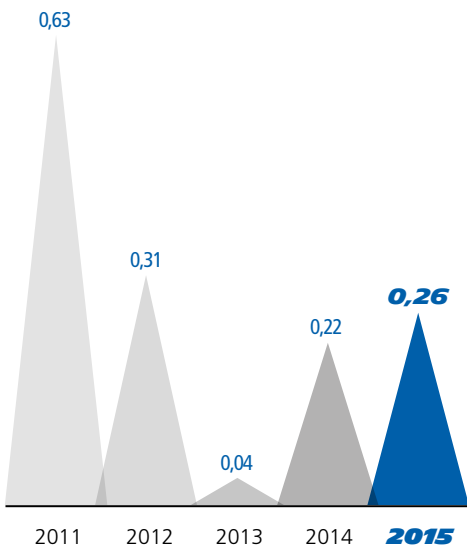
(en millions €)



### ENDETTEMENT NET <sup>(1)</sup>/CAPITAUX PROPRES

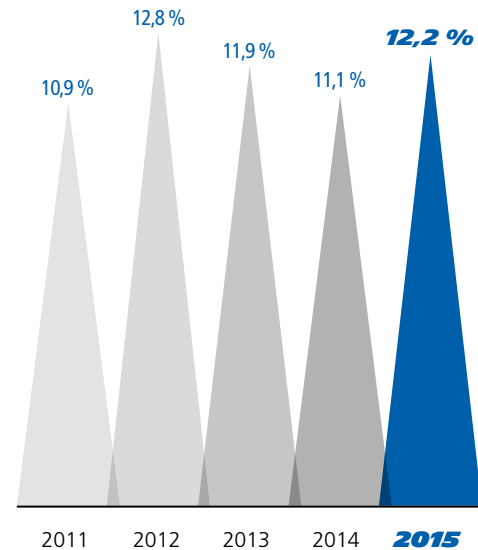


### ENDETTEMENT NET <sup>(1)</sup>/EBITDA <sup>(2)</sup>



### ROCE <sup>(3)</sup>

(après impôt)



(1) Tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés.

(2) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.

(3) Indicateur défini au chapitre 3.7 du présent document.

### 3.7 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS

(en millions €)	2015	2014	2013	2012	2011
Ventes nettes	21 199	19 553	20 247	21 474	20 719
% de variation	+ 8,4 %	- 3,4 %	- 5,7 %	+ 3,6 %	+ 15,8 %
Total des frais de personnel	5 785	5 292	5 292	5 377	5 021
% des ventes nettes	27,3 %	27,1 %	26,1 %	25,0 %	24,2 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	105 800	106 700	105 700	107 300	108 300
Frais de recherche et développement	689	656	643	622	592
% des ventes nettes	3,3 %	3,4 %	3,2 %	2,9 %	2,9 %
EBITDA avant produits et charges non récurrents <sup>(1)</sup>	3 934	3 286	3 285	3 445	2 878
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 577	2 170	2 234	2 423	1 945
Marge opérationnelle avant produits et charges non récurrents	12,2 %	11,1 %	11,0 %	11,3 %	9,4 %
Résultat opérationnel	2 207	1 991	1 974	2 469	1 945
Marge opérationnelle	10,4 %	10,2 %	9,7 %	11,5 %	9,4 %
Coût de l'endettement net	184	130	94	155	206
Autres produits et charges financiers	(30)	(43)	(15)	(22)	236
Résultat avant impôts	1 869	1 651	1 702	2 307	1 996
Impôts sur le résultat	706	620	575	736	534
Taux d'impôt effectif	37,8 %	37,5 %	33,8 %	31,9 %	26,8 %
Résultat net	1 163	1 031	1 127	1 571	1 462
% des ventes nettes	5,5 %	5,3 %	5,6 %	7,3 %	7,1 %
Dividendes <sup>(2)</sup>	463	464	438	378	314
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	2 695	2 522	3 089	2 926	1 196
% des ventes nettes	12,7 %	12,9 %	15,3 %	13,6 %	5,8 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 804	1 883	1 980	1 996	1 711
% des ventes nettes	8,5 %	9,6 %	9,8 %	9,3 %	8,3 %
Endettement net <sup>(3)</sup>	1 008	707	142	1 053	1 814
Capitaux propres	9 542	9 523	9 256	8 501	8 101
Endettement net <sup>(3)</sup> / Capitaux propres	11 %	7 %	2 %	12 %	22 %
Endettement net <sup>(3)</sup> / EBITDA <sup>(1)</sup>	0,26	0,22	0,04	0,31	0,63
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles / Endettement net <sup>(3)</sup>	NS	NS	NS	NS	65,9 %
Résultat opérationnel avant non récurrents / Charge d'intérêt nette <sup>(4)</sup>	12,8	16,0	15,7	14,2	9,2
Cash flow libre <sup>(5)</sup>	653	322	1 154	1 075	(19)
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe <sup>(6)</sup>	12,2 %	10,8 %	12,2 %	18,5 %	18,1 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis <sup>(7)</sup>	12,2 %	11,1 %	11,9 %	12,8 %	10,9 %
<b>Données par action (en €)</b>					
Actif net par action <sup>(8)</sup>	52,5	51,3	49,8	46,6	45,9
Résultat de base par action	6,28	5,52	6,08	8,62	8,14
Résultat dilué par action	6,19	5,45	5,98	8,41	7,97
PER <sup>(9)</sup>	14,0	13,6	12,7	8,3	5,6
Dividende par action <sup>(10)</sup>	2,85	2,50	2,50	2,40	2,10
Taux de distribution <sup>(11)</sup>	37,0 %	40,6 %	35,0 %	28,7 %	30,0 %
Rendement par action <sup>(12)</sup>	3,2 %	3,3 %	3,2 %	3,4 %	4,6 %
Taux de rotation des actions <sup>(13)</sup>	99 %	91 %	99 %	129 %	180 %

(1) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.

(2) Y compris la part versée sous forme d'actions.

(3) Endettement net : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts) +/- instruments financiers dérivés, tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés.

(4) Charge d'intérêts nette : charge d'intérêts financiers - produit d'intérêts de la trésorerie.

(5) Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles - flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts), tel que calculé au chapitre 3.6.3.

(6) ROE : résultat net part du Groupe/capitaux propres part du Groupe.

(7) ROCE : résultat opérationnel net d'impôt (NOPAT)/actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement), tel que calculé au chapitre 3.7.

(8) Actif net par action : actif net/nombre d'actions fin de période.

(9) PER : cours de l'action fin de période/résultat de base par action.

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

(11) Taux de distribution : dividende/résultat net hors éléments non récurrents (ajusté au taux d'impôt normalif).

(12) Rendement : dividende/cours de l'action au 31 décembre.

(13) Taux de rotation : nombre d'actions échangées durant l'exercice/nombre moyen d'actions en circulation durant l'exercice.



# 4

## **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

<b>4.1</b>	<b>COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE</b>	<b>88</b>
4.1.1	Direction Générale	88
4.1.2	Organes de surveillance et de contrôle	88
4.1.3	Commissaires aux Comptes	93
4.1.4	Associé Commandité non Gérant	94
4.1.5	Déclarations	95
<b>4.2</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE</b>	<b>95</b>
4.2.1	Une Direction expérimentée, stable et responsable	95
4.2.2	Des organes de contrôle strictement séparés de la Direction, en relation directe avec les actionnaires	97
4.2.3	Un Associé Commandité non Gérant, garant de la pérennité de l'Entreprise : la société SAGES	100
<b>4.3</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE</b>	<b>101</b>
4.3.1	Tableaux récapitulatifs	101
4.3.2	Montants alloués à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité	103
4.3.3	Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, au titre de l'exercice 2015 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016	109
4.3.4	Le Conseil de Surveillance	114
4.3.5	Le Comité Exécutif du Groupe	115
<b>4.4</b>	<b>ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2015</b>	<b>115</b>





<b>4.5</b>	<b><i>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ</i></b>	<b>116</b>
4.5.1	Composition du Conseil de Surveillance et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	116
4.5.2	Participation des actionnaires	123
4.5.3	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Michelin	123
<b>4.6</b>	<b><i>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</i></b>	<b>130</b>

## **4.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE**

### **4.1.1 DIRECTION GÉNÉRALE**

La Direction du Groupe est assurée par Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité.

	<b>Fonctions/Mandats</b>
<p><b>JEAN-DOMINIQUE SENARD</b>  Né en 1953  16 797 actions détenues au 31 décembre 2015  Date de début de mandat : 13 mai 2011  (Gérant Associé Commandité)</p> <p><b>Expérience :</b>  Diplômé d'HEC, maîtrise de droit.  De 1979 à 1996, il exerce des responsabilités financières et opérationnelles dans le groupe Total, puis chez Saint-Gobain.  En 1996, il rejoint le groupe Pechiney dont il est Directeur Financier, membre du Comité Exécutif, puis Directeur du secteur Aluminium Primaire jusqu'en 2004.  Il est ensuite membre du Comité Exécutif du groupe Alcan, et Président de Pechiney S.A.  Entré dans le groupe Michelin en 2005 en tant que Directeur Financier, membre du Conseil Exécutif du Groupe, il devient Gérant non Commandité en 2007.</p> <p><b>Adresse professionnelle :</b>  23, place des Carmes-Déchaux  63000 Clermont-Ferrand  France</p>	<p><b>Président de la Gérance</b></p> <p><b>2011</b>  Gérant non Commandité de la CGEM* (<i>jusqu'en mai 2011</i>)  Directeur de la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM)  Administrateur du groupe SEB*</p> <p><b>2012 – 2013</b>  Gérant et Associé de la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM)  Administrateur du groupe SEB* (<i>jusqu'en mai 2013</i>)  Administrateur de Saint-Gobain*</p> <p><b>2014 – 2015</b>  Gérant et Associé de la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM)  Administrateur de Saint-Gobain*</p>

\* Société cotée.

### **4.1.2 ORGANES DE SURVEILLANCE ET DE CONTRÔLE**

#### **4.1.2 a) Composition du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2015 <sup>(1)</sup>**

Au 31 décembre 2015, le Conseil de Surveillance était composé de neuf membres, dont sept membres indépendants.

	<b>Fonctions/Mandats</b>
<p><b>OLIVIER BAZIL</b>  Né en 1946 – Français  1 010 actions détenues au 31 décembre 2015  Date de premier mandat : 17 mai 2013  Échéance du mandat en cours : 2017</p> <p><b>Expérience :</b>  Olivier Bazil est Administrateur de Legrand* et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations.  Il a effectué toute sa carrière chez Legrand* qu'il a rejoint en 1973 en tant qu'Adjoint au Secrétaire Général, et occupa successivement les postes de Directeur Financier (1979), Administrateur (1989) et Directeur Général Adjoint, membre du Comité de Direction (1994), puis Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué.  Olivier Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (<i>Master of Business Administration</i>) de la <i>Harvard Business School</i>.</p> <p><b>Adresse professionnelle :</b>  Legrand  128, avenue de Lattre de Tassigny  87000 Limoges  France</p>	<p><b>Membre indépendant</b>  <b>Président et membre du Comité d'Audit</b></p> <p><b>2011 – 2014</b>  Administrateur de Legrand* et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations et des Rémunérations  Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A.  Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer  Président de Fritz S.A.S.  Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec*</p> <p><b>2015</b>  Administrateur de Legrand* et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations  Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A.  Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer  Président de Fritz S.A.S.  Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec*</p>

\* Société cotée.

(1) Comme indiqué dans le Document de Référence 2014 (chapitre 4.1.2 a), Mme Laurence Parisot, membre du Conseil depuis le 20 mai 2005, a démissionné de ses fonctions avec effet au 24 juillet 2015 pour se mettre en conformité avec les règles de cumul des mandats.

**PAT COX**

Né en 1952 – Irlandais  
491 actions détenues au 31 décembre 2015  
Date de premier mandat : 20 mai 2005  
Échéance du mandat en cours : 2018

**Expérience :**

Pat Cox a été député au Parlement national irlandais et au Parlement européen dont il a assuré la Présidence de janvier 2002 à juin 2004. Il est Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe et Coordonnateur européen du projet d'infrastructure de transport Corridor Scandinave-Méditerranéen, Président du *Public Interest Committee* KPMG Irlande et Président de l'Alliance Française de Dublin.

**Adresse professionnelle :**

7 Maretimo Gardens East  
Blackrock  
County Dublin  
Ireland

**BARBARA DALIBARD**

Née en 1958 – Française  
485 actions détenues au 31 décembre 2015  
Date de premier mandat : 16 mai 2008  
Échéance du mandat en cours : 2018

**Expérience :**

Madame Barbara Dalibard est Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs. Elle était auparavant membre du Comité de Direction Générale de France Télécom, en charge des services de communication pour les entreprises, après avoir occupé différentes fonctions de Direction au sein de ce même groupe et dans le groupe Alcatel.

**Adresse professionnelle :**

SNCF  
Direction Générale Voyageurs  
Campus Wilson  
9 rue Jean-Philippe Rameau  
CS 20012  
93212 Saint-Denis Cedex

**Fonctions/Mandats**

**Membre indépendant**

**Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations**

**2011**

Président du Mouvement Européen International  
Membre du *Board of Trustees* des *Friends of Europe*  
Administrateur d'UCD Michael Smurfit Graduate School of Business  
Membre du Comité Consultatif du Président de l'*University College Cork*  
Mécène de Blue Box Creative Learning Centre  
Membre du Conseil de Surveillance Européen de Microsoft

**2012**

Membre du *Board of Trustees* des *Friends of Europe*  
Administrateur d'UCD Michael Smurfit Graduate School of Business  
Membre du Comité Consultatif du Président de l'*University College Cork*  
Mécène de Blue Box Creative Learning Centre  
Président de l'Association des anciens députés du Parlement européen

**2013**

Membre du *Board of Trustees* des *Friends of Europe*  
Administrateur d'UCD Michael Smurfit Graduate School of Business  
Membre du Comité Consultatif du Président de l'*University College Cork*  
Mécène de Blue Box Creative Learning Centre  
Président de l'Association des anciens députés du Parlement européen

**2014 – 2015**

Membre du *Board of Trustees* des *Friends of Europe*  
Mécène de Blue Box Creative Learning Centre

**Membre indépendant**

**Présidente et membre du Comité des Rémunérations et des Nominations**

**2011**

Directrice de la branche Voyages de la SNCF  
Présidente de Voyages-SNCF.com S.A.S.  
Présidente de VFe Commerce S.A.S.  
Présidente de SNCF Voyages Développement S.A.S.  
Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.)  
Membre du *Supervisory Board* de Wolters Kluwer

**2012 – 2013**

Directrice Générale de la branche Voyages de la SNCF  
Présidente de VSC Groupe  
Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.)  
Membre du *Supervisory Board* de Wolters Kluwer  
Administrateur d'Eurostar International Limited

**2014**

Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs  
Présidente de VSC Groupe  
Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.)  
Membre du *Supervisory Board* de Wolters Kluwer  
Administrateur d'Eurostar International Limited

**2015**

Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs  
Présidente de VSC Groupe  
Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.) (*démission fin 2015*)  
Membre du *Supervisory Board* de Wolters Kluwer (*démission mi-2015*)  
Administrateur d'Eurostar International Limited  
Membre du Conseil d'Administration de Société Générale (*depuis juin 2015*)

**Fonctions/Mandats**

**ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE**

Née en 1960 – Française  
 903 actions détenues au 31 décembre 2015  
 Date de premier mandat : 17 mai 2013  
 Échéance du mandat en cours : 2016

**Expérience :**

Madame Anne-Sophie de La Bigne est depuis 2008 Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group\*.  
 Anne-Sophie de La Bigne a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999). Elle a travaillé ensuite chez Aerospatiale Matra/EADS comme chef du département Analyse Stratégique (1999-2001). Elle a postérieurement été Directeur des Affaires Stratégiques (2001-2006) au sein de GIFAS (Groupement des industries françaises Aéronautiques et Spatiales). En 2006 et 2007, Anne-Sophie de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS.

**Adresse professionnelle :**

Airbus Group  
 12, rue Pasteur – BP 76  
 92152 Suresnes Cedex  
 France

**Membre indépendant**  
**Membre du Comité d'Audit**

**2010 – 2015**

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

**JEAN-PIERRE DUPRIEU**

Né en 1952 – Français  
 510 actions détenues au 31 décembre 2015  
 Date de premier mandat : 17 mai 2013  
 Échéance du mandat en cours : 2016

**Expérience :**

Monsieur Jean-Pierre Duprieu est Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide\*. Il assure depuis 2010, au sein de la Direction Générale du Groupe, la supervision de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions Groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

**Adresse professionnelle :**

Air Liquide  
 75, quai d'Orsay  
 75006 Paris Cedex 07  
 France

**Membre indépendant**  
**Membre du Comité d'Audit**

**2011 – 2012**

Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide\*  
 Administrateur d'Air Liquide Santé International  
 Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe  
*(depuis mai 2012)*

**2013**

Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide\*  
 Administrateur d'Air Liquide Santé International  
 Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe  
 Administrateur d'Air Liquide Welding *(depuis juin 2013)*

**2014 – 2015**

Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide\*  
 Administrateur d'Air Liquide Santé International  
 Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe  
 Administrateur d'Air Liquide Welding

\* Société cotée.

	Fonctions/Mandats
<p><b>ARUNA JAYANTHI</b> Née en 1962 – Indienne 200 actions détenues au 31 décembre 2015 Date de premier mandat : 22 mai 2015 Échéance du mandat en cours : 2018</p> <p><b>Expérience :</b> De 2011 jusqu'à fin 2015, elle a été <i>Chief Executive Officer</i> de Capgemini India et à ce titre elle a supervisé les opérations sur l'ensemble des activités du Groupe en Inde, c'est-à-dire dans les activités Conseil, Technologie et Outsourcing Services, qui regroupaient près de 50 000 personnes. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, elle dirige une nouvelle Business Services Unit, qui inclut ITOPS et BPO (Capgemini &amp; IGATE) Après une formation principale en gestion financière (Management Finance) au <i>Narsee Monjee Institute of Management Studies</i> de Mumbai, Mme Jayanthi a, entre 1984 et 2000, occupé différents postes dans différents domaines des services informatiques, notamment chez des clients en Europe et aux États-Unis, et en particulier chez Tata Consulting Services et Aptech. Depuis 2000, elle a intégré le groupe Capgemini.</p> <p><b>Adresse professionnelle :</b> Capgemini India Pvt.Ltd Godrej &amp; Boyce Compound LBS Road, Vikhroli (West) Mumbai 400079 (Inde)</p>	<p><b>Membre indépendant</b></p> <p><b>2011</b> Administrateur de Capgemini Business Services India Limited Administrateur de Thesys Technologies Private Limited Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited</p> <p><b>2012</b> Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited Administrateur de Capgemini Business Services India Limited</p> <p><b>2013</b> Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited Administrateur de Capgemini Business Services India Limited Administrateur de Pune Software Park Private Limited Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA</p> <p><b>2014</b> Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited Administrateur de Capgemini Business Services India Limited Administrateur de Pune Software Park Private Limited Administrateur de Capgemini Sverige AB Administrateur de IBX Norge (administrateur) Administrateur de Capgemini Norge AS</p> <p><b>2015</b> Administrateur de Capgemini Norge AS Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited Administrateur de Capgemini Business Services India Private Limited (anciennement Capgemini Business Services India Limited) Administrateur de Pune Software Park Private Limited Administrateur-Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB (<i>depuis le 22 juillet 2015</i>)</p>

## Fonctions/Mandats

**MONIQUE LEROUX**

Née en 1954 – Canadienne

Aucune action détenue au 31 décembre 2015

(400 actions détenues au 1<sup>er</sup> mars 2016)

Date de premier mandat : 1<sup>er</sup> octobre 2015

Échéance théorique du mandat en cours : 2018

(cooptation effectuée en 2015, à ratifier par l'AG 2016)

**Expérience :**

Madame Monique Leroux, de nationalité canadienne, est depuis 2008 Présidente et chef de la Direction du Mouvement des caisses Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada.

Elle est diplômée de l'Université de Québec à Chicoutimi, de l'Université de l'Ontario et de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Avant de rejoindre le Mouvement Desjardins en 2001, Madame Leroux a été respectivement chef de l'exploitation chez Québécois Inc., première Vice-Présidente Finances au groupe RBC, première Vice-Présidente responsable des opérations du Québec chez RBC et associée directrice pour le secteur des services financiers chez Ernst & Young. Elle a également été Présidente de l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec et a siégé à de nombreux Conseils d'Administration de sociétés canadiennes.

Elle est membre des Conseils d'Administration d'entreprises mondiales telles que la société canadienne ACT Inc., du Crédit industriel et commercial (CIC), du Groupement Européen des Banques coopératives et de la Confédération Internationale des Banques Populaires. En novembre 2015, elle a été élue à la Présidence de l'Alliance coopérative internationale (ACI).

Elle préside l'*International Accounting and Regulatory Affairs Committee* de l'ACI ainsi que le *High Level Contact Group* du Groupement Européen des banques coopératives.

Madame Leroux est également membre de différents Comités consultatifs auprès d'entités gouvernementales canadiennes.

Elle est membre de l'Ordre du Canada, officière de l'Ordre national du Québec et chevalier de la Légion d'honneur (France), ainsi que docteur *honoris causa* de plusieurs universités canadiennes.

**Adresse professionnelle :**

Mouvement des Caisses Desjardins

Tour Sud – 40<sup>e</sup> étage

1, complexe Desjardins

Montréal (Québec)

H5B 1B2

Canada

**CYRILLE POUGHON**

Né en 1975 – Français

400 actions détenues au 31 décembre 2015

Date de premier mandat : 16 mai 2014

Échéance du mandat en cours : 2018

**Expérience :**

Monsieur Cyrille Poughon, a une expérience de 20 ans dans le groupe Michelin.

Il a été assistant commercial dans plusieurs sociétés du Groupe, technicien dans l'activité Pneumatiques Agricoles puis Gestionnaire export dans la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin.

Il a également été secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin jusqu'en octobre 2014.

Il est actuellement chargé de mission "Qualité de Vie au Travail" pour le Groupe dans le cadre des "Ambitions PRM 2020".

**Adresse professionnelle :**

Michelin

23, place des Carmes-Déchaux

63040 Clermont-Ferrand

France

**Membre indépendant****2011 – 2013**

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins

Chef de la Direction Desjardins sécurité financière

Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales

Président du Conseil d'Administration de la Fédération des Caisses

Desjardins du Québec / Mouvement des Caisses Desjardins

Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil

d'Administration de la Confédération internationale

des Banques Populaires

Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration

du Groupement européen des banques coopératives

**2014**

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins

Chef de la Direction Desjardins sécurité financière

Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales

Président du Conseil d'administration de la Fédération des Caisses

Desjardins du Québec / Mouvement des Caisses Desjardins

Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil d'administration

de la Confédération internationale des Banques Populaires

Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'administration

du Groupement européen des banques coopératives

Membre du Conseil d'Administration du CIC (*depuis décembre 2014*)

Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall

(*depuis novembre 2014*)

**2015**

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins

Chef de la Direction Desjardins sécurité financière

Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales

Président du Conseil d'administration de la Fédération des Caisses

Desjardins du Québec / Mouvement des Caisses Desjardins

Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil d'administration

de la Confédération internationale des Banques Populaires

Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'administration

du Groupement européen des banques coopératives

Membre du Conseil d'Administration du CIC

Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall

Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI)

Membre du Conseil d'administration de l'Université de Montréal

(*depuis juin 2015*)

Membre du Conseil d'administration de Alimentation Couche-tard

(*depuis septembre 2015*)

**Membre non indépendant (non exécutif)****2011 – 2014**

Secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin

**2015**

Sans aucun autre mandat dans d'autres sociétés

	Fonctions/Mandats
<p><b>MICHEL ROLLIER</b> Né en 1944 24 250 actions détenues au 31 décembre 2015 Date de premier mandat : 17 mai 2013 Échéance du mandat en cours : 2017</p> <p><b>Expérience :</b> Monsieur Michel Rollier est actuellement Président de la Plateforme de la Filière Automobile et membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF. Il a commencé sa carrière chez Ausseidat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996. Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005. Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis seul jusqu'en mai 2012.</p> <p><b>Adresse professionnelle :</b> Michelin 27, cours de l'Île-Seguin 92100 Boulogne-Billancourt France</p>	<p><b>Président du Conseil de Surveillance</b> <b>Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations</b> <b>Membre non indépendant (non exécutif)</b></p> <p><b>2011 – 2012</b> Gérant et Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin* (<i>jusqu'en mai 2012</i>) Gérant et Associé de la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM) (<i>jusqu'en juin 2012</i>) Administrateur de Lafarge Administrateur de Moria S.A.</p> <p><b>2013</b> Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés Président du Conseil de Surveillance de Somfy* Administrateur de Lafarge Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (<i>depuis le 8 octobre 2013</i>)</p> <p><b>2014 – 2015</b> Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés Président du Conseil de Surveillance de Somfy* Administrateur de Lafarge Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise Président du Conseil d'Administration de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) (<i>depuis le 9 octobre 2014</i>)</p>

\* Société cotée.

#### 4.1.2 b) Tableau des mandats des membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2015

Nom	Date de première nomination ou de renouvellement <sup>(1)</sup>	Année de fin de mandat <sup>(2)</sup>	Indépendant <sup>(3)</sup>
Olivier Bazil	17 mai 2013	2017	oui
	20 mai 2005		
	7 mai 2010		
Pat Cox	16 mai 2014	2018	oui
	16 mai 2008		
	17 mai 2013		
Barbara Dalibard	22 mai 2015	2019	oui
Anne-Sophie de La Bigne	17 mai 2013	2016	oui
Jean-Pierre Duprieu	17 mai 2013	2016	oui
Aruna Jayanthi	22 mai 2015	2019	oui
Monique Leroux	1 <sup>er</sup> octobre 2015 <sup>(4)</sup>	2018	oui
Cyrille Poughon	16 mai 2014	2018	non
Michel Rollier (Président)	17 mai 2013	2017	non

(1) L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a modifié les statuts pour réduire de cinq à quatre ans la durée des mandats.

(2) L'Assemblée générale du 17 mai 2013 a modifié les statuts pour permettre un rééchelonnement optimal des mandats et a procédé à des nominations pour des durées de deux, trois et quatre ans.

(3) Selon les critères du Code AFEP/MEDEF repris en intégralité dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

(4) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance le 1<sup>er</sup> octobre 2015, en remplacement de Mme Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de Mme Parisot.

#### 4.1.3 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Se reporter au chapitre 9.2 – Contrôleurs légaux des comptes.

#### 4.1.4 ASSOCIÉ COMMANDITÉ NON GÉRANT

En application des statuts de la CGEM, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité, non Gérant, de la CGEM et en cette qualité est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise pour le cas où elle ne pourrait faire face à ses engagements.

Le Président de la SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Jacques d'Armand de Chateaufieux.

	Fonctions/Mandats
<p><b>JACQUES D'ARMAND DE CHATEAUFIEUX</b> Né le 13 février 1951 Aucune action détenue à titre personnel 250 908 actions détenues par la société SAGES Président de la société SAGES depuis avril 2011</p> <p><b>Expérience :</b> Jacques d'Armand de Chateaufieux est diplômé de l'Institut supérieur de gestion de Paris et titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia à New York. À la Présidence de BOURBON depuis 1979. Il a été l'acteur principal de la transformation de la société d'un conglomérat de plusieurs activités à un groupe international dédié aux services maritimes et notamment à l'offshore pétrolier.</p> <p><b>Adresse professionnelle :</b> BOURBON 33, rue du Louvre 75002 Paris France</p>	<p><b>2011</b> Président de BOURBON Président de Cana Tera S.A.S. Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg) Président de Sapmer S.A. Administrateur d'AXA Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine) Administrateur de Sinopacific Offshore and Engineering (Chine) Administrateur de Piriou S.A.S. Administrateur d'Evergas (Danemark) Censeur de CBo Territoria S.A.</p> <p><b>2012</b> Président de BOURBON* Président de Cana Tera S.A.S. Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg) Président de Sapmer S.A. Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour) Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine) Administrateur de Piriou S.A.S. Censeur de CBo Territoria S.A.</p> <p><b>2013 – 2014</b> Président de BOURBON* Président de Cana Tera S.A.S. Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg) Président de Sapmer S.A. Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour) Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)</p> <p><b>2015</b> Président de BOURBON* Président de Cana Tera S.C.A. (Luxembourg). Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg) Président de Sapmer Holding PTE. Ltd (Singapour) Président de Sapmer S.A. Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour) Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)</p>

\* Société cotée.



## 4.1.5 DÉCLARATIONS

Le Président de la Gérance, les membres du Conseil de Surveillance et le Président de la société SAGES (Associé Commandité non Gérant) n'ont aucun lien familial proche.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil de Surveillance, ni le Président de la Gérance, ni le Président de la SAGES n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Aucun membre du Conseil de Surveillance ni le Président de la Gérance, ni le Président de la SAGES n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

Il n'existe pas :

- ▶ d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels ces personnes ont été sélectionnées en tant que Président de la Gérance ou membres du Conseil de Surveillance ou Président de la SAGES ;
- ▶ de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs du Président de la Gérance, des membres du Conseil de Surveillance et du Président de la SAGES à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- ▶ de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié et à l'exception des règles applicables au Président de la Gérance.

## 4.2 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Il est donc essentiel d'établir et mettre en œuvre des plans à long terme.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, possède depuis sa création, un statut de Société en Commandite par Actions (S.C.A.).

La commandite Michelin présente trois avantages :

- ▶ elle aligne la gestion du Groupe avec les intérêts des actionnaires ;
- ▶ elle garantit la séparation des pouvoirs de Direction et de contrôle ;
- ▶ elle favorise la relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives.

Elle est constituée de deux types d'associés.

D'une part, les associés commanditaires, ou actionnaires, apportent des capitaux, élisent les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants et statuent sur les comptes arrêtés par la Gérance.

Leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Le caractère exclusivement nominatif des actions Michelin permet au Groupe de mieux apprécier les attentes de ses actionnaires. Ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividende.

D'autre part, les Associés Commandités, qui sont responsables indéfiniment sur leurs biens personnels des dettes de la Société. Seule une décision des actionnaires, réunis en Assemblée générale extraordinaire, peut les dégager de leurs responsabilités. Les Associés Commandités peuvent être actionnaires mais ne participent ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes. Les Associés Commandités perçoivent une part statutaire des bénéfices, s'il y en a, qui est soumise chaque année à l'approbation des actionnaires.

Depuis le 11 mai 2012, Michelin compte deux Associés Commandités : Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, et la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), non Gérant.

### 4.2.1 UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

#### 4.2.1 a) Composition

Michelin est dirigé par un Gérant unique, Associé Commandité, désigné statutairement Président de la Gérance : Jean-Dominique Senard <sup>(1)</sup>.

Le Gérant Associé Commandité affecte individuellement un minimum de 5 000 actions de la Compagnie en garantie de sa gestion.

L'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2011, sur proposition des Associés Commandités, a modifié les statuts de la Compagnie afin :

- ▶ d'instaurer une durée de mandat de quatre ans pour les Gérants, qui seraient nommés pour un premier mandat par l'Assemblée générale après avis du Conseil de Surveillance ; et

- ▶ de prévoir que ce mandat de quatre ans serait renouvelable à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES <sup>(2)</sup>, avec l'accord du Conseil de Surveillance.

Auparavant, la durée du mandat d'un Gérant n'était limitée que par l'atteinte de l'âge de 72 ans.

En application de ces règles, la société SAGES en sa qualité d'Associé Commandité non Gérant, a décidé le 6 octobre 2014 de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance le renouvellement du mandat de Gérant Associé Commandité de M. Senard pour une durée de quatre ans.

(1) Cf. ses informations individuelles au chapitre 4.1.1.

(2) Cf. les informations au chapitre 4.1.4.

Lors de sa réunion du 31 octobre 2014, le Conseil de Surveillance de la Compagnie a donné son accord unanime à ce renouvellement, après avis favorable de son Comité des Rémunérations et des Nominations. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué de presse diffusé le 3 novembre 2014.

En conséquence, le mandat de Gérant et Associé Commandité de M. Senard a été renouvelé pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, qui se tiendra au premier semestre 2019.

Les statuts de la Compagnie prévoient que le Gérant Associé Commandité peut démissionner de ses fonctions, sous réserve qu'il notifie son intention au moins six mois avant la prochaine Assemblée générale annuelle. Cette démission n'est néanmoins effective qu'une fois acceptée par l'Assemblée extraordinaire à réunir en même temps que l'Assemblée annuelle.

Par ailleurs, le Gérant peut être révoqué suivant la même procédure prévue pour le renouvellement de son mandat.

#### 4.2.1 b) Mission

Le Président de la Gérance a la responsabilité d'administrer et de diriger la Société.

À ce titre, il a la charge :

- ▶ de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe ;
- ▶ de diriger les activités du Groupe ;
- ▶ d'établir et mettre en œuvre les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▶ d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société ;
- ▶ de définir la politique d'information financière ;
- ▶ d'établir les différents rapports destinés aux actionnaires.

Ces différentes responsabilités sont exercées sous le contrôle du Conseil de Surveillance.

Les activités opérationnelles du Groupe sont organisées, sous l'autorité d'une Direction Générale des Opérations, en quatre lignes-produit ayant vocation à servir leurs marchés en produits et services, à l'échelle mondiale. Elles définissent leur stratégie et sont responsables de leurs résultats :

- ▶ Ligne produit Tourisme – Camionnette ;
- ▶ Ligne produit Poids lourd ;
- ▶ Ligne produit de Spécialités regroupant les lignes-produits Génie civil, Agricole, Deux-roues et Avion ;
- ▶ Ligne produit Matériaux.

Les Directions Groupe assurent la cohérence des politiques du Groupe. Elles fournissent un support métier aux lignes produits, apportent leur expertise et garantissent l'efficacité et l'efficience de leur processus :

- ▶ Achats ;
- ▶ Activités Digitales, supervisant notamment Michelin Solutions et Sascar ;
- ▶ Corporate Development ;
- ▶ Distribution, supervisant Euromaster, TCI, la franchise, la vente en ligne et le grossisme ;

- ▶ Finance ;
- ▶ Juridique ;
- ▶ Marques et Relations Extérieures, supervisant notamment les activités Michelin Travel Partner (services d'aide au voyage) et Michelin Lifestyle (licences de produits non pneumatiques sous marque MICHELIN) ;
- ▶ Personnel ;
- ▶ Qualité, Audit et Maîtrise des Risques ;
- ▶ Recherche et Développement ;
- ▶ Systèmes d'Information.

La Direction du Progrès et des Zones Géographiques a pour mission de s'assurer de l'alignement des actions de progrès avec la stratégie du Groupe et de fournir les méthodes de progrès appropriées aux différentes entités du Groupe. Elle est responsable des supports aux lignes produits dans les sept Zones Géographiques que le Groupe a identifiées en fonction de leurs spécificités : Afrique Inde Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie de l'Est et Australie, Chine, Europe, Europe orientale.

Le Président de la Gérance est assisté par le Comité Exécutif du Groupe, composé, des 12 membres suivants :

- ▶ **Yves Chapot**, Directeur de la Distribution ;
- ▶ **Thierry Chiche**, Directeur de la Ligne produit Tourisme camionnette ;
- ▶ **François Corbin**, Directeur du Progrès et des Zones Géographiques ;
- ▶ **Claire Dorland-Clauzel**, Directeur de la Communication, des Marques et des Relations Extérieures ;
- ▶ **Terry Gettys**, Directeur de la Recherche et Développement ;
- ▶ **Jean-Christophe Guérin**, Directeur de la Ligne produit Matériaux ;
- ▶ **Jean-Michel Guillon**, Directeur du Personnel ;
- ▶ **Marc Henry**, Directeur Financier, Directeur des Lignes produits de Spécialités ;
- ▶ **Serge Lafon**, Directeur de la Ligne produit Poids lourd ;
- ▶ **Florent Menegaux**, Directeur Général des Opérations ;
- ▶ **Laurent Noual**, Directeur du Corporate Development ;
- ▶ **Florence Vincent**, Directeur de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques.

#### 4.2.1 c) Responsabilité

En sa qualité d'Associé Commandité, le Président de la Gérance est responsable indéfiniment sur son patrimoine personnel des dettes de Michelin. Cette spécificité donne une garantie exceptionnelle aux actionnaires en les assurant que l'Entreprise est gérée dans leur intérêt à moyen terme mais aussi à long terme, spécialement pendant les périodes de turbulences ou de crises économiques. Elle renforce aussi la vigilance constante de la Direction à l'égard de la maîtrise des risques de l'Entreprise.

Consacrant ce principe de responsabilité dans la durée, le Président de la Gérance ne peut renoncer à son statut d'Associé Commandité, sauf accord des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire. Il assume donc pleinement les conséquences à long terme des décisions de la Gérance.

## 4.2.2 DES ORGANES DE CONTRÔLE STRICTEMENT SÉPARÉS DE LA DIRECTION, EN RELATION DIRECTE AVEC LES ACTIONNAIRES

### 4.2.2 a) Conseil de Surveillance

L'activité détaillée du Conseil pendant l'exercice est relatée au chapitre 4.5.1 b) dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

#### / Composition

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et dix au plus, nommés pour une durée de quatre ans par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires<sup>(1)</sup>. Les Associés Commandités, dont le Président de la Gérance, ne peuvent pas participer à cette nomination. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

La limite d'âge des membres du Conseil est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Les éléments biographiques des membres du Conseil de Surveillance figurent au chapitre 4.1.2 a) du présent Document de Référence et les informations relatives à leur rémunération au chapitre 4.3.4.

Les dates de nomination et de fin de mandat des membres du Conseil en fonction au 31 décembre 2015 sont rappelées dans le tableau du chapitre 4.1.2 b).

Les principales dispositions des règlements intérieurs du Conseil et de ses Comités qui définissent ou complètent la mission et l'organisation de ces organes sont rappelées ci-dessous.

#### / Mission

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement. Cette mission recouvre :

- ▶ l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, ainsi que les informations trimestrielles, arrêtés par le Président de la Gérance ;
- ▶ l'appréciation de la qualité de l'information financière ;
- ▶ l'appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- ▶ l'examen des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre ;
- ▶ la veille du respect des droits des actionnaires.

Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 4 du Code AFEP/MEDEF, selon laquelle le Conseil d'Administration doit préalablement approuver les opérations importantes ou significatives hors stratégie, ne peut être appliquée en l'état. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée du dirigeant exécutif (Gérant Associé Commandité) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ce dirigeant et l'organe de surveillance. Il en résulte l'impossibilité pour le Conseil d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.

Cependant, la Compagnie, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts<sup>(2)</sup> et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Aux termes de ce règlement intérieur, le Président de la Gérance doit présenter préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe.

Le Conseil de Surveillance est ainsi obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.

Cette adaptation d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 4.5.1 c) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Enfin, en application des statuts, du règlement intérieur du Conseil et du règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations, l'avis ou l'accord du Conseil de Surveillance, selon le cas, est requis pour les décisions relatives à la composition de la Gérance (nomination, renouvellement de mandat et révocation de tout Gérant et du Président de la Gérance) et à la détermination de la rémunération du Président de la Gérance.

#### / Indépendance

Le Conseil de Surveillance doit être composé d'une majorité de membres indépendants et libres d'intérêts, c'est-à-dire qui n'entretiennent avec la Société ou sa Direction aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement, en appliquant les critères définis par le Code AFEP/MEDEF.

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur l'activité du Conseil, reproduit au chapitre 4.5 du présent document, présente la revue détaillée effectuée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et sur laquelle le Conseil statue.

En outre, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit explicitement que les membres du Conseil ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

#### / Fonctionnement

Afin que le Conseil de Surveillance soit en mesure d'exercer pleinement sa mission de contrôle, les membres du Conseil reçoivent un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clé et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analyses significatives concernant la Société et tous éléments concernant l'environnement du Groupe.

Les réunions du Conseil de Surveillance peuvent être organisées par des moyens de visioconférence dans les conditions et modalités prévues par son règlement intérieur.

(1) À l'exception des nominations qui pourraient être proposées pour une durée moindre afin de rééchelonner de manière optimale les mandats (cf. les informations du chapitre 4.1.2 b).

(2) L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

## / Évaluation du Conseil de Surveillance

Cette évaluation est réalisée annuellement par son Président et le Conseil de Surveillance y consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Les conclusions de cette évaluation sont relatées dans le rapport du Président du Conseil sur l'activité du Conseil reproduit au chapitre 4.5 du présent document.

Afin de renforcer l'efficacité des travaux du Conseil de Surveillance, deux Comités l'assistent dans sa mission : le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations.

### 4.2.2 b) Le Comité d'Audit

#### / Composition

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres, pour la durée de leur mandat de membre du Conseil, et dont les deux tiers au moins doivent être indépendants. Depuis le 17 mai 2013, la composition du Comité d'Audit est la suivante :

- ▶ M. Olivier Bazil, membre indépendant et Président du Comité.  
M. Olivier Bazil, né en 1946, de nationalité française, est Administrateur de Legrand et membre de son Comité Stratégique et de son Comité des Nominations et des Rémunérations. Il est également Administrateur de Vallourec, Président de son Comité d'Audit et membre de son Comité Stratégique.

Il a effectué toute sa carrière chez Legrand qu'il a rejoint en 1973 en tant qu'Adjoint au Secrétaire Général, et occupa successivement les postes de Directeur Financier (1979), Administrateur (1989) et Directeur Général Adjoint, membre du Comité de Direction (1994), puis Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué.

M. Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (*Master of Business Administration*) de la *Harvard Business School*.

- ▶ M. Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant.  
M. Jean-Pierre Duprieu, né en 1952, de nationalité française, est Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide. Il assure depuis 2010, au sein de la Direction Générale de ce groupe, la supervision de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

M. Duprieu est entré dans le groupe Air Liquide dans le département Marketing International en 1976 et il y a déroulé toute sa carrière. Il a ensuite successivement été Chargé de mission auprès du Directeur Général du groupe (1985), Directeur Commercial et Marketing des Opérations Françaises (1988), Directeur Général des Opérations Gaz Industriels du groupe en France (1991), Responsable de la supervision de plusieurs filiales du groupe notamment en Amérique du Sud, Canada, Italie et en France (1995).

En 2000, M. Duprieu est nommé Directeur de la société Air Liquide et membre du Comité Exécutif du groupe Air Liquide. Il dirige la zone Europe, Afrique et Moyen-Orient puis, à partir de 2005, la zone Asie Pacifique et la Branche d'Activité Mondiale Électronique, basé pendant cinq ans à Tokyo, Japon.

M. Duprieu est ingénieur agronome, diplômé de l'Institut national agronomique de Paris Grignon (Agro-Paris Tech) avec une spécialité "industries alimentaires". Il est également diplômé de l'Institut de contrôle de gestion de Paris et de l'*International Forum (advanced management program* lié à *Wharton University*).

- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant.

Mme Anne-Sophie de La Bigne, née en 1960, de nationalité française, est depuis 2008, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group.

Elle a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999). Elle a travaillé ensuite chez Aerospatiale Matra/EADS comme chef du département Analyse Stratégique (1999-2001).

Elle a postérieurement été Directeur des Affaires Stratégiques et Européennes (2001-2006) au sein du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales).

En 2006 et 2007, Mme de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS.

Mme de La Bigne est diplômée de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC).

En raison de leur expérience significative acquise notamment au sein de la Direction Générale ou de la Direction Stratégique de grandes entreprises, les trois membres du Comité possèdent des compétences en matière financière ou comptable.

#### / Rappel de la mission

Les principales dispositions du règlement intérieur du Comité d'Audit sont indiquées ci-après.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle et remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4 du Code de commerce.

Parmi ses missions, le Comité doit notamment :

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

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance décrit l'activité du Comité d'Audit au cours de l'exercice 2015 dans le chapitre 4.5.1 d) du Document de Référence 2015.

## / Fonctionnement

Le programme de travail du Comité ainsi que le calendrier de ses réunions sont déterminés par le Conseil de Surveillance.

Compte tenu des contraintes d'éloignement géographique et de calendrier, tant des membres du Conseil et du Comité que des membres de la Direction, le Comité d'Audit examine formellement les comptes une demi-journée avant que le Conseil n'en débattre. Cependant, afin de permettre au Comité d'effectuer sa mission dans les meilleures conditions :

- ▶ les documents relatifs aux comptes sont mis à disposition des membres du Comité plusieurs jours à l'avance ;
- ▶ le Président du Comité d'Audit s'entretient préalablement avec le Directeur Financier du Groupe afin d'en faire la revue et de préparer la réunion du Comité.

Ce processus permet en conséquence d'assurer la qualité et l'efficacité des débats du Comité et du Conseil.

Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 4.5.1 c) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Le Comité peut également faire appel à des experts externes. Par ailleurs, une fois par an, ce Comité se réunit avec les Commissaires aux Comptes hors la présence de membres de la Direction.

Le Comité peut se réunir en tout lieu et par tout moyen, y compris par visioconférence.

Le Président du Comité rend compte plusieurs fois par an au Conseil de Surveillance des travaux du Comité.

### 4.2.2 c) Le Comité des Rémunérations et des Nominations

#### / Composition

Le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont le Président et une majorité de membres doivent être qualifiés d'indépendants, est composé d'au moins trois membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de :

- ▶ Mme Barbara Dalibard, née en 1958, de nationalité française, membre indépendante du Conseil depuis sa nomination, et Présidente du Comité depuis octobre 2015, est Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs. Elle était auparavant membre du Comité de Direction de France Telecom, en charge des services de communication pour les entreprises, après avoir occupé différentes fonctions de Direction au sein de ce même groupe et dans le groupe Alcatel.
- ▶ M. Pat Cox, né en 1952, de nationalité irlandaise, membre indépendant, est Président de l'Association des anciens députés du Parlement européen et Coordonnateur européen du projet d'infrastructure de transport Corridor Scandinave-Méditerranéen. M. Pat Cox a été député au Parlement national irlandais et au Parlement européen dont il a assuré la Présidence de janvier 2002 à juin 2004.
- ▶ M. Michel Rollier, né en 1944, de nationalité française, membre non exécutif, non indépendant, est Président de la Plateforme de la Filière Automobile.

En outre, il est notamment membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF.

Il a commencé sa carrière chez Aussedat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996.

Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005. Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis jusqu'en mai 2012.

M. Michel Rollier est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) et titulaire d'une maîtrise de droit.

La Société a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014, qui l'a approuvée, l'élection d'un membre du Conseil de Surveillance, salarié d'une société du Groupe. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations ne comprend pas de membre représentant les salariés.

Compte tenu du nombre restreint et de la situation actuelle d'indépendance des membres du Comité, la présence au Comité du membre salarié du Conseil aurait pour effet de réduire la proportion de membres indépendants à la moitié seulement des membres du Comité, en lieu et place de la majorité requise par le Code AFEP/MEDEF.

Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 4.5.1 c) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Les principales dispositions du Règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations sont indiquées ci-après.

#### / Rappel de la mission

D'autre part, ce Comité exerce son contrôle sur :

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

S'agissant spécialement de la rémunération du Président de la Gérance (seul dirigeant mandataire social), en tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des mécanismes statutaires, le Comité propose au Conseil les paramètres des éléments constituant la rémunération, composée actuellement de (i) prélèvements statutaires variables, soumis à un ou plusieurs critères de performance, et (ii) d'une rémunération fixe, versée par une filiale en contrepartie de fonctions exercées dans cette filiale.

Ces propositions du Comité permettent au Conseil de recommander à l'Associé Commandité non Gérant les différents critères à appliquer aux prélèvements statutaires devant être versés au Président de la Gérance.

D'autre part, le Comité examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe au Président de la Gérance.

Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées au Président de la Gérance sont mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

Le Comité veille à ce que les composantes soient équilibrées (i) en évaluant spécialement les composantes variables annuelle et pluriannuelle (prélèvements statutaires) et (ii) en s'assurant en toutes circonstances que les prélèvements statutaires ne dépassent pas un pourcentage raisonnable de la rémunération fixe perçue par ailleurs.

Le Comité intègre dans ses paramètres d'analyse du niveau des prélèvements statutaires variables à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii) le caractère particulier du statut d'Associé Commandité, responsable indéfiniment et solidairement des dettes de la Compagnie sur ses biens propres.

En complément de cet examen et de l'avis correspondant destiné au Conseil, le Comité prépare et soumet au Conseil et à l'Associé Commandité non Gérant ses conclusions nécessaires à la présentation à l'Assemblée générale des éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice précédent, qui sont soumis au vote consultatif des actionnaires.

### / **Fonctionnement**

Le Comité peut se réunir en tout lieu et par tout moyen, y compris par visioconférence.

Le Président du Comité rend compte plusieurs fois par an au Conseil de Surveillance des travaux du Comité.

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur l'activité du Conseil inclut une description de l'activité du Comité dans le chapitre 4.5.1) du présent document.

Selon les sujets, peuvent participer aux réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations le Directeur du Personnel ou tout expert interne ou externe.

Le Président de la Gérance participe aux réunions du Comité sauf en ce qui concerne les points de l'ordre du jour qui concernent la rémunération et le plan de succession de la Gérance ainsi que le plan de succession des membres du Conseil de Surveillance, en conformité avec les recommandations n° 17.1 et 18.1 du Code AFEP/MEDEF <sup>(1)</sup>.

## **4.2.3 UN ASSOCIÉ COMMANDITÉ NON GÉRANT, GARANT DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE : LA SOCIÉTÉ SAGES <sup>(2)</sup>**

En application des statuts de la CGEM, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité, non Gérant, de la CGEM et en cette qualité est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise pour le cas où elle ne pourrait faire face à ses engagements. Seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité, sous réserve de l'accord de ce dernier. Un Associé Commandité peut être actionnaire mais ne participe ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes.

La société SAGES n'étant pas Gérante, elle n'est pas autorisée à intervenir dans la Direction de l'Entreprise. Toutefois, en cas de vacance de la Gérance de la CGEM, elle en assure de plein droit l'intérim, et a pour mission de convoquer ultérieurement une Assemblée générale appelée à nommer un nouveau Gérant.

Son rôle est, outre d'assumer la responsabilité d'Associé Commandité de la CGEM, de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la nomination des Gérants de la CGEM, ou, le cas échéant, de décider du renouvellement du mandat des Gérants en fonction ou de leur révocation, après avoir recueilli l'accord du Conseil de Surveillance.

La société SAGES est une société par actions simplifiée enregistrée au Registre du commerce et des sociétés de Clermont-Ferrand sous le numéro 870 200 466.

L'actionnariat de la société SAGES est composé de trois catégories d'associés : des membres de la famille fondatrice, des dirigeants ou anciens dirigeants de l'entreprise, des personnalités qualifiées extérieures à l'Entreprise. Ces trois catégories sont représentées dans des proportions identiques dans son actionnariat et au sein de son Conseil d'Administration.

En vue de permettre à la société SAGES d'assumer ses responsabilités d'Associé Commandité, un minimum de 30 % de son bénéfice, provenant essentiellement des prélèvements statutaires versés par la CGEM, est affecté à un compte de réserve spécial appelé "réserve de prévoyance", destiné exclusivement à l'apurement des pertes pouvant résulter de la mise en jeu de sa responsabilité d'Associé Commandité ou, le cas échéant et à titre exceptionnel et provisoire, de Gérant de la CGEM. Les sommes affectées à cette réserve sont investies dans une proportion d'au moins 50 % en titres de la CGEM.

(1) Cette règle ressort également de l'interdiction légale d'immixtion d'un Associé Commandité dans la désignation des membres du Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions (cf. l'article L. 226-4, al. 3 du Code de commerce, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil ; cf. également les explications détaillées données au chapitre 10.2 du Document de Référence, à l'occasion des projets de résolution présentés à l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2015).

(2) Cf. les informations individuelles de son Président dans le chapitre 4.1.4.

## 4.3 RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- ▶ ont été établis conformément au Code AFEP/MEDEF et à son guide d'utilisation ;
- ▶ respectent la recommandation de l'AMF n° 2012-02 (mise à jour publiée le 25 janvier 2016), sur le "gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés référant au Code AFEP/MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF" et la position recommandation n° 2009-16 de l'AMF (mise à jour du 13 avril 2015) "Guide d'élaboration des documents de référence".

### 4.3.1 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

#### 4.3.1 a) Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Jean-Dominique Senard (en €) (tableau 1 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2014	Exercice 2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 4.3.1 b)	1 856 931	2 383 869
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 856 931</b>	<b>2 383 869</b>
<i>Rappel du résultat net consolidé CGEM</i>	<i>1 031 090 189</i>	<i>1 163 401 238</i>

#### 4.3.1 b) Tableaux récapitulatifs des rémunérations attribuées à M. Jean-Dominique Senard (en €) (tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle	750 037 <sup>(2)</sup>	1 200 000 <sup>(3)</sup>	1 276 975 <sup>(4)</sup>	750 037 <sup>(2)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0 <sup>(5)</sup>	0
Intéressement à long terme	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	6 894	6 856	6 894	6 894
<b>TOTAL</b>	<b>1 856 931</b>	<b>2 306 894</b>	<b>2 383 869</b>	<b>1 856 931</b>
<i>Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM</i>	<i>1 031 090 189</i>	<i>1 127 444 560</i>	<i>1 163 401 238</i>	<i>1 031 090 189</i>

(1) Somme versée par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité que M. Senard exerce dans cette société.

(2) Dont 50 000 € provenant de la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM), société contrôlée. L'ensemble de ces prélèvements statutaires sont intégralement variables et proportionnels aux bénéfices réalisés par chacune des deux sociétés (CFM et CGEM) sur l'exercice 2014.

(3) Prélèvements statutaires, intégralement variables et proportionnels aux bénéfices réalisés sur l'exercice 2013. Ces prélèvements ont été versés par la CGEM et par la CFM en 2014, après décision des actionnaires lors de leurs Assemblées générales réunies en 2014.

(4) Il s'agit d'un montant estimé d'après les résultats de critères de performance applicables calculés sur une base de référence proportionnelle au bénéfice réalisé par la CGEM sur l'exercice 2015, proposé avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance, avec l'accord de la société SAGES, Associé Commandité, et sous réserve de l'approbation des prélèvements statutaires par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 13 mai 2016 (cf. le chapitre 4.3.2 a). Ce montant inclut des prélèvements statutaires estimés à 50 000 € à verser par la CFM, intégralement variables et proportionnels au bénéfice réalisé par cette société sur l'exercice 2015, sous réserve de leur approbation lors de son Assemblée générale de 2016.

(5) Le mécanisme et la base de calcul sont détaillés dans les éléments soumis à la consultation des actionnaires sur la rémunération au titre de l'exercice 2015. La part variable pluriannuelle (intéressement variable à long terme) prévue n'est pas valorisée dans les comptes de la CGEM car (i) il ne s'agit pas d'un engagement pris par la CGEM ou par toute autre société du Groupe, et car (ii) cet élément de rémunération long terme est soumis à plusieurs conditions d'exigibilité fortement aléatoires (notamment l'existence d'un solde suffisant de prélèvements statutaires à l'échéance de la période pluriannuelle) et à des critères de performance (cf. le chapitre 4.3.2 a).

#### 4.3.1 c) Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (tableau 3 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau figurant au chapitre 4.3.4.

#### 4.3.1 d) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à M. Jean-Dominique Senard par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 4 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) <sup>(1)</sup>

Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée par la Société à M. Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social de la Société.

Depuis 2005, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne s'est vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions.

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Jean-Dominique Senard	-	-	0	0	-	-

#### 4.3.1 e) Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par M. Jean-Dominique Senard (tableau 5 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) <sup>(1)</sup>

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jean-Dominique Senard	N° 8 – 15/05/2006	6 216	55,99 €

#### 4.3.1 f) Actions de performance attribuées durant l'exercice à M. Jean-Dominique Senard par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 6 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) <sup>(2)</sup>

Sur les 84 892 droits d'attribution à une action de performance consentis le 25 novembre 2015 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 16 mai 2014, aucun droit n'a été attribué à M. Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social de la Société.

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Jean-Dominique Senard	-	0	0	-	-	-

#### 4.3.1 g) Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour M. Jean-Dominique Senard (tableau 7 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) <sup>(3)</sup>

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Jean-Dominique Senard	-	0	-

#### 4.3.1 h) Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 5.5.4 a).

(1) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le tableau relatif aux options de souscription du chapitre 5.5.4 – Options de souscriptions ou d'achat d'actions.

(2) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le chapitre 5.5.5 – Actions de performance.

(3) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le chapitre 5.5.5 – Actions de performance.



#### 4.3.1 i) Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Cf. le tableau objet du chapitre 5.5.4 b).

#### 4.3.1 j) Historique des attributions d'actions de performance

Cf. le tableau objet du chapitre 5.5.5 a).

#### 4.3.1 k) Contrat de travail, régime de retraite supplémentaire et indemnités (tableau 10 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Dominique Senard Fonction : Gérant Associé Commandité Date début mandat : 2011 Date fin mandat : 2019 <sup>(1)</sup>		X	X <sup>(2)</sup>		X <sup>(3)</sup>		X <sup>(4)</sup>	

(1) Entré dans le Groupe en 2005 puis Gérant non Commandité de 2007 à 2011 ; début de mandat lors de l'Assemblée générale 2011 et mandat renouvelé jusqu'à l'Assemblée générale 2019 devant statuer sur les comptes de l'exercice 2018 (cf. le chapitre 4.2.1 a).

(2) Régime à prestations définies et ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM ; cf. les explications détaillées dans le chapitre 4.3.2 c).

(3) Droit à indemnité défini dans les statuts de la CGEM :

– à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance ;

– seulement en cas de départ contraint, lié à un changement de stratégie ou de contrôle ;

– d'un montant maximum équivalent à deux ans de rémunérations fixe et variable (plafond incluant toutes autres indemnités, y compris, le cas échéant, l'indemnité résultant de l'engagement de non-concurrence) ;

– évaluée sous conditions de performance (détaillées dans le chapitre 4.3.2 d).

(4) Indemnité au titre de son mandat au sein de la CGEM :

– avec option du Conseil de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;

– d'un montant maximum de 16 mois de la dernière rémunération globale ;

– avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 4.3.2 e).

### 4.3.2 MONTANTS ALLOUÉS À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer la recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux. Ainsi, en complément des chiffres présentés au chapitre 4.3.1 ci-dessus et des informations suivantes, les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2015 à M. Senard sont présentées, dans les conditions définies par le Code AFEP/MEDEF et son guide d'application, spécifiquement dans le chapitre 4.3.3 du présent Document de Référence.

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM, Jean-Dominique Senard est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités <sup>(1)</sup> ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices <sup>(2)</sup>. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

#### 4.3.2 a) Rémunération et prélèvements statutaires

##### / Politique de rémunération

Comme chaque année, le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social.

En application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la CGEM (cf. le rappel au chapitre 5.1.2 e) du présent document), le montant des prélèvements statutaires ("Tantièmes") attribuables sur le bénéfice de l'exercice aux deux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard et la société SAGES) :

- ▶ est fixé à 12% du bénéfice net social de la Société, duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve éventuellement effectuées par les filiales MFPM et Compagnie Financière du groupe Michelin (CFM) ; et
- ▶ est plafonné dans tous les cas à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.

(1) Au 31 décembre 2015, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, et la société SAGES, non Gérant (cf. sa présentation au chapitre 4.1.4).

(2) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 5.1.2 e).

En tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des dispositions statutaires rappelées ci-dessus, le Comité propose au Conseil les paramètres des éléments constituant la rémunération, composée de (i) Tantièmes, soumis à un ou plusieurs critères de performance, versés par la Société et par une filiale dont il est mandataire social, et (ii) d'une rémunération fixe, versée par une filiale en contrepartie de fonctions de mandataire social exercées dans cette filiale.

Ces propositions du Comité permettent au Conseil, après délibération, de recommander à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) les différents critères à appliquer aux Tantièmes devant être versés au Président de la Gérance.

Dans l'établissement de ses propositions, le Comité s'assure que l'application des principes retenus conduit à ce que les sommes versées ou attribuées ou les avantages dus, attribués ou à attribuer par toute société du Groupe au Président de la Gérance soient mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

Le Comité veille à ce que les composantes soient équilibrées (i) en évaluant spécialement les composantes variables annuelle et pluriannuelle (toutes deux relevant de prélèvements statutaires) et (ii) en s'assurant en toutes circonstances que les prélèvements statutaires ne dépassent pas un pourcentage raisonnable de la rémunération fixe perçue par ailleurs.

Le Comité intègre dans ses paramètres d'analyse du niveau des prélèvements statutaires variables à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii) le caractère particulier du statut d'Associé Commandité, qui est responsable indéfiniment et solidairement des dettes de la Compagnie sur ses biens propres.

Au sujet des composantes variables, intégralement prélevées sur les Tantièmes, afin de renforcer encore le lien entre le niveau de celle-ci et la performance de l'entreprise, depuis 2014 cette composante est structurée en trois parties :

- ▶ une première partie variable annuelle, fixée en fonction d'un premier critère de performance : le niveau de résultat de l'exercice ;
- ▶ une deuxième partie variable annuelle, soumise non seulement au niveau de résultat, mais aussi à des critères de performance supplémentaires à apprécier annuellement, comme par exemple des critères relatifs à la croissance de l'activité, le niveau des frais généraux ou encore l'évolution du *cash flow* libre ;
- ▶ une troisième partie, constituant une part variable pluriannuelle, qui est appréciée sur une période de trois exercices et qui est basée sur des critères de performance complémentaires, en corrélation avec la stratégie du Groupe à long terme telle qu'elle a été déclinée dans les Ambitions 2020 dont, par exemple, la croissance de l'activité et l'évolution du cours de Bourse de l'action Michelin.

Cette structure a pour effet de faire évoluer l'ensemble de cette part variable selon la variation du résultat de l'exercice, mais aussi d'en lier une part majeure au résultat de plusieurs conditions de performance supplémentaires axées sur la stratégie de Michelin.

M. Senard ne bénéficie d'aucun plan d'attribution de stock-options ou d'actions de performance.

## / Rémunération 2015

La Société n'a pris, vis-à-vis de M. Senard, aucun engagement spécifique autre que ceux précisés dans la présente rubrique.

Aucune nouvelle convention ou aucun nouvel engagement n'a été conclu en 2015 entre la CGEM et M. Senard relativement à sa rémunération.

### Rémunération fixe

La politique décidée pour l'exercice 2015 a consisté, pour la rémunération fixe, à conserver le niveau de l'exercice précédent. M. Senard a perçu une rémunération fixe de 1 100 000 € de la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de son mandat de Gérant non Commandité exercé dans cette société.

### Composantes variables annuelles

Ces composantes ont fait l'objet d'un communiqué de presse du Conseil de Surveillance, mis en ligne sur le site internet de la Société le 7 juillet 2015.

### Caractéristiques communes

Les composantes variables annuelles sont intégralement perçues sur les Tantièmes dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les deux Associés Commandités.

Pour l'exercice 2015, le montant des Tantièmes dus aux Associés Commandités est égal à 6 980 407€, tel que précisé dans la résolution d'affectation du résultat proposée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2016.

Depuis 2015, par décision des Associés Commandités prise sur proposition du Conseil de Surveillance, la base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'"Assiette Consolidée de Calcul") est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe dans un souci de cohérence avec le périmètre des objectifs Groupe, et non plus à partir du résultat social de la société holding CGEM.

Sur la base d'un résultat net consolidé de 1 163 401 238 €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul était égale à 6 980 407 € pour l'exercice 2015.

L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2015 sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles décrites ci-après, donne un montant de 1 276 975 € dû à M. Senard.

### Composante variable annuelle monocritère

Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 508 432 € pour 2015. Ce montant s'entend déduction faite d'une somme à verser par la filiale CFM, en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société, estimée à 50 000 €.

### Composante variable annuelle multicritères

Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères.

### Rappel des conditions de performance

- ▶ **Trois critères quantitatifs**, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2015 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, comptant pour une valeur maximale de 100/150<sup>es</sup> :
  - la croissance annuelle des ventes en volume, pour une valeur maximale de 50/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant proportionnel à la progression constatée ;
  - le résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement) sous forme d'un ratio adapté SG&A/marge brute, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un ratio minimum ;

- le niveau annuel du *cash flow* libre structurel, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un montant minimum.

Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Compagnie qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Compagnie communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés.

- ▶ **Quatre critères qualitatifs**, comptant ensemble pour une valeur maximale de 50/150<sup>es</sup> :
  - Stratégie en matière de Recherche & Développement et de transformation numérique ;
  - Management ;
  - Communication financière ;
  - Contrôle des opérations.

En outre :

- ▶ le seuil de déclenchement de cette composante variable annuelle multicritères est fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150<sup>es</sup> en cumul sur les sept critères ;
- ▶ l'attribution de la part maximum de 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150<sup>es</sup> en cumul sur les sept critères.

#### **Constatation et analyse des résultats des critères de performance**

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs.

Concernant les trois critères quantitatifs, le Comité a constaté le niveau atteint en 2015 pour chacun des objectifs fixés par le Conseil de surveillance, qui donnent ensemble un niveau global d'atteinte de 87,1 sur une valeur maximale de 100.

Le Comité a apprécié ensuite les résultats atteints sur les critères qualitatifs.

Après en avoir débattu, le Comité a estimé que le résultat global des objectifs sur les critères qualitatifs se situait à un bon niveau et l'a apprécié à 33 sur une valeur maximale de 50.

En conclusion de cette analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a présenté au Conseil de Surveillance les propositions suivantes :

- ▶ un résultat des objectifs quantitatifs à un niveau de 87,1/150<sup>es</sup> ;
- ▶ un résultat des objectifs qualitatifs à un niveau de 33/150<sup>es</sup> ;
- ▶ un résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs égal à 120,1/150<sup>es</sup>.

Sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, l'application du résultat cumulé des critères à la grille d'évaluation définie par le Conseil de Surveillance donnerait un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 768 543 €.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2016 et a approuvé ces recommandations.

La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a ensuite transmis ces recommandations aux Associés Commandités, la société SAGES et M. Senard, qui les ont agréées.

#### **Intéressement variable à long terme (part variable pluriannuelle)**

Cet intéressement a été présenté dans le communiqué de presse du Conseil de Surveillance mis en ligne le 7 juillet 2015.

Cet intéressement n'est pas à la charge de Michelin et serait, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.

La structure de calcul de cet intéressement n'a connu aucune modification, par rapport à l'intéressement attribué l'exercice précédent.

Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2015/2016/2017.

Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale.

Les critères sont les suivants :

- ▶ l'évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'une évolution de l'action Michelin supérieure ou égale à celle des actions du 3<sup>e</sup> quartile ;
- ▶ le taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif étant atteint à partir d'un seuil minimum ;
- ▶ le taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour une valeur maximale de 33,3 %, l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un taux sensiblement supérieur au coût moyen pondéré des capitaux employés.

Les objectifs des deux derniers critères sont fixés en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents, et pourront être réévalués en cas de survenance d'événements exceptionnels.

L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.

Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :

- ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2015/2016/2017 ;
- ▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2017 à verser en 2018 après approbation des comptes de l'exercice 2017, sous réserve :
  - de l'existence de Tantièmes distribuables en 2018 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2017, et
  - dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2017.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2015.

Aucune simulation du montant de cet intéressement à verser à l'échéance 2018 n'est pertinente, car cet intéressement :

- ▶ n'est pas à la charge de Michelin et n'est pas valorisé dans les comptes de la Société ;
- ▶ est soumis à l'accomplissement de conditions et critères fortement aléatoires, tel qu'indiqué précédemment, qui s'appliquent sur trois exercices dont un seul est échoué.

Comme cela était déjà le cas pour la rémunération 2014, de par l'effet de la loi et des statuts de la Société, la perte de qualité d'Associé Commandité par le Gérant avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement variable à long terme.

Par ailleurs, il est rappelé qu'en contrepartie, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.

#### 4.3.2 b) **Avantage en nature, options de souscription/d'achat d'actions, actions de performance**

Les éléments détaillés dans ce chapitre n'ont connu aucune modification en 2015.

Il consiste en la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau 4.3.1 b). Par ailleurs, comme en 2014, M. Senard n'a reçu en 2015 aucun jeton de présence de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de performance de la Société ou de sociétés contrôlées.

#### 4.3.2 c) **Retraite**

La structure et les règles de fonctionnement du régime, détaillées dans ce chapitre, n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.

Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.

M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Ce régime, régi par les dispositions de l'article L137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :

- ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;
- ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des 3 meilleures années sur les 5 dernières années) ;
- ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;
- ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- ▶ une constitution des droits pré-financée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM, d'un montant de 1 100 000 € pour l'exercice 2015.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 108 500 euros. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32%.

La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2015 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

#### 4.3.2 d) **Indemnité de départ contraint**

Les éléments détaillés dans ce chapitre n'ont connu aucune modification en 2015.

Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil, en 2014 qui prévoient que le montant définitif de l'indemnité dépendra de la moyenne des résultats de la composante variable annuelle multicritères sur les trois exercices clos précédant le départ ("Moyenne Triennale") selon la règle suivante :

- ▶ Moyenne Triennale < 40 % : aucune indemnité à verser ;
- ▶ Moyenne Triennale > 40 % et < 60 % : indemnité égale à 50 % de la Base de Référence à verser ;
- ▶ Moyenne Triennale > 60 % : indemnité égale à 100 % de la Base de Référence à verser,

la "Base de Référence" étant égale au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.

#### 4.3.2 e) **Non-concurrence**

Les éléments détaillés dans ce chapitre n'ont connu aucune modification en 2015.

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, et en remplacement de la clause de non-concurrence prévue dans son contrat de travail échu, M. Senard est soumis à une clause de non-concurrence qui a été conclue le 26 juillet 2011 avec l'accord préalable du Conseil de Surveillance.

Si la Société décidait d'appliquer cette clause de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.

La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. les explications de la rubrique "Indemnité de départ contraint" ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.

#### 4.3.2 f) Intéressement variable à long terme 2014 (part variable pluriannuelle)

Cet intéressement n'est pas à la charge de Michelin et n'est donc pas valorisé dans les comptes de la Société et serait, le cas échéant, prélevé sur les tantièmes dus aux Associés Commandités.

Cet intéressement est calculé sur une base de 1 800 000 €, indexée, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2014/2015/2016.

Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat de trois critères, fixés par le Conseil de Surveillance, qui vont s'appliquer sur cette même période triennale.

Rappel des critères :

- ▶ Évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40, comptant pour une valeur maximale de 33,3 %.  
L'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'une évolution de l'action Michelin supérieure ou égale à celle des actions du 4<sup>e</sup> quartile.
- ▶ Taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur, comptant pour une valeur maximale de 33,3 %. L'objectif étant atteint à partir d'un seuil minimum préalablement fixé par le Conseil.
- ▶ Taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour une valeur maximale de 33,3 %. L'objectif fixé par le Conseil étant progressivement atteint à partir d'un taux sensiblement supérieur au coût moyen pondéré des capitaux employés.

Les objectifs des deux derniers critères sont fixés en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents, et pourront être réévalués en cas de survenance d'évènements exceptionnels.

L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.

Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :

- ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2014/2015/2016 ;
- ▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2016 à verser en 2017 après approbation des comptes de l'exercice 2016, sous réserve :
  - de l'existence de Tantièmes distribuables en 2017 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2016, et
  - dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2016.

De par l'effet de la loi et des statuts de la Société, la perte de qualité d'Associé Commandité par le Président de la Gérance avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement variable à long terme.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2015.

À titre de simple simulation, au 1<sup>er</sup> mars 2016 :

- ▶ dans les limites et sous la réserve de l'accomplissement des conditions fortement aléatoires précitées,
- ▶ sur la base du résultat des critères définis pour les deux seuls exercices 2014 et 2015, et
- ▶ si en 2016 les performances des critères et les réalisations des conditions étaient identiques à celles constatées sur les exercices 2014 et 2015,

Le montant qui serait attribuable à M. Senard en 2017 pourrait être de l'ordre de 344 000 €.

Par ailleurs, M. Senard a pris l'engagement d'acheter des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans.

#### 4.3.2 g) Intéressements à long terme (programmes fermés en 2012)

Année d'attribution	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre d'unités attribuées (2007 et 2008)	18 646	20 719	-	-	-
Montant attribué (entre 2009 et 2011) (en €)	-	-	0	368 034	0
Prix d'exercice de l'unité (en €)	87,85	59,85	-	-	-
Délai d'exigibilité	du 14/05/2011 au 14/05/2016	du 19/05/2012 au 18/05/2017	-	du 30/04/2015 au 29/04/2019	-
Unités exercées ou intéressement versé en 2015	0	0	0	0	0
Unités ou intéressement annulés/caduques	0	0	0	0	0
Unités restantes ou intéressement restant (en €) au 31 décembre 2015	18 646 unités	20 719 unités	0	368 034 €	0

### / Intéressements à long terme attribués en 2007 et 2008

Les Intéressements à Long Terme (ILT) attribués en 2007 et 2008 correspondent à l'attribution d'un nombre d'unités affectées d'un coefficient égal à la différence entre (i) la valeur de l'action de la Société le jour de la demande de versement des unités et (ii) une valeur de référence de l'action, égale au prix d'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés du Groupe dans le cadre des plans respectifs des 14 mai 2007 et 29 mai 2008. Les autres conditions économiques et modalités d'attribution (notamment délais d'acquisition, conditions de présence dans le Groupe et plafonnement du gain) étaient identiques à celles définies dans les plans d'options de souscription d'actions, sauf adaptations mineures rendues nécessaires par le statut juridique de Gérant non Commandité qui était celui de M. Senard pendant cette période. Le nombre d'unités et le prix d'exercice ont été ajustés dans les mêmes conditions que les plans d'options précités à la suite de l'augmentation de capital réalisée le 25 octobre 2010.

Le coût maximum plafonné pour la Société de ces ILT 2007 et 2008 au 31 décembre 2015 se décompose de la manière suivante :

- ▶ 581 168 € au titre du montant théorique à verser à M. Senard sur l'ILT 2008, correspondant au nombre d'unités multiplié par le solde positif de la différence entre le cours de Bourse de l'action Michelin au 31 décembre 2015 (87,90 €) et le prix unitaire d'exercice de l'ILT 2008 (59,85 €) ;
- ▶ 191 785 € à titre de charges sociales estimées dans les conditions actuelles, à devoir par la Société lors du versement de l'ILT 2008 ;
- ▶ 932 € au titre du montant théorique à verser à M. Senard sur l'ILT 2007, correspondant au nombre d'unités multiplié par le solde positif de la différence entre le cours de Bourse de l'action Michelin au 31 décembre 2015 (87,90 €) et le prix unitaire d'exercice de l'ILT 2007 (87,85 €) ;
- ▶ 308 € à titre de charges sociales estimées dans les conditions actuelles, à devoir par la Société lors du versement de l'ILT 2007.

### / Intéressements à long terme attribués entre 2009 et 2011

L'Intéressement à Long Terme (ILT) attribué en 2009 était fixé sur la base de la rémunération variable annuelle. Prenant en compte le contexte de crise économique ainsi que les diverses mesures mises en place dans le Groupe pour faire face à cette situation en 2009, M. Senard a renoncé au bénéfice de cet intéressement dû pour l'exercice 2009.

L'assiette de l'ILT attribué en 2010 à M. Senard a été fixée au montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2008, 2009 et 2010.

Cet intéressement est indexé sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin, c'est-à-dire en comparant le cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant l'attribution de l'ILT au cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant la demande de versement de l'ILT par M. Senard.

L'indexation s'applique à la hausse ou à la baisse et, en tout état de cause, est plafonnée à 100 % de la rémunération variable ayant constitué l'assiette de l'ILT.

L'ILT est différé car il est bloqué et ne pourra être versé qu'entre la 5<sup>e</sup> et la 9<sup>e</sup> année suivant l'exercice de référence, sauf révocation de mandat pour faute de gestion.

Le coût maximum plafonné de l'ILT 2010 pour la Société tel que valorisé au 31 décembre 2015 se décompose de la manière suivante :

- ▶ 368 034 € au titre du montant théorique à verser à M. Senard, correspondant au montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2008 (aucun versement, en raison de renonciation), 2009 (494 807 €) et 2010 (609 294 €) ;
- ▶ 368 034 € en tant que provision de l'effet maximum d'indexation du montant à verser, qui correspondrait alors à une hypothèse de cours de l'action Michelin d'au moins 107 € ;
- ▶ 242 902 € au titre des charges sociales, estimées dans les conditions actuelles sur la base de l'indexation maximum, à devoir par la Société lors du versement.

M. Senard a renoncé en 2012 au bénéfice de l'intéressement qui lui avait été attribué sur l'exercice 2011 avec un mode de calcul identique à l'ILT 2010 (montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2009, 2010 et 2011).

### 4.3.3 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 13 MAI 2016 <sup>(1)</sup>

Comme en 2015, la Compagnie a souhaité appliquer la recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux.

Suivant la recommandation proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable sur la rémunération globale due ou attribuée à M. Senard au titre de l'exercice 2015 et recommande aux actionnaires d'émettre le même avis à l'occasion de cette consultation.

Ces éléments de rémunération seront donc présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 13 mai 2016.

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.3.1 et 4.3.2 du Document de Référence 2015.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000	<p><b>Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Il s'agit du montant brut de la rémunération fixe annuelle due par la société contrôlée Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées par M. Senard dans cette société.</p> <p>Cette rémunération a été fixée par l'Associé Commandité de cette société par décision du 29 avril 2014 puis confirmée le 9 avril 2015 après renouvellement de mandat de M. Senard. Elle a fait l'objet d'un examen par le Comité des Rémunérations du Conseil de Surveillance de la CGEM.</p>
Rémunération variable annuelle	1 276 975	<p><b>Ces composantes ont fait l'objet d'un communiqué de presse du Conseil de Surveillance, mis en ligne sur le site internet de la Société le 7 juillet 2015.</b></p> <p><b>Caractéristiques communes</b></p> <p>Les Composantes Variables Annuelles sont intégralement perçues sur les prélèvements statutaires annuels ("Tantièmes"), attribuables sur le bénéfice de l'exercice aux deux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard et la société SAGES) et dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les deux Associés Commandités.</p> <p>En accord avec la politique de rémunération détaillée dans le chapitre 4.3.2.a du Document de Référence 2015 et en application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la CGEM, le montant des Tantièmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ est fixé à 12 % du bénéfice net social de la Société, duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve éventuellement effectuées par les filiales MFPM et Compagnie Financière du groupe Michelin (CFM) ; et</li> <li>▶ est plafonné dans tous les cas à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</li> </ul> <p>En tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des dispositions statutaires rappelées ci-dessus, le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé au Conseil de Surveillance les paramètres des critères de performance.</p> <p>Le Conseil, après délibération, a recommandé à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) les différents critères à appliquer aux Tantièmes devant être versés au Président de la Gérance.</p> <p>Pour l'exercice 2015, le montant des Tantièmes dus aux Associés Commandités est égal à 6 980 407 €, tel que précisé dans la résolution d'affectation du résultat proposée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2016.</p> <p>Depuis 2015, par décision des Associés Commandités prise sur proposition du Conseil de Surveillance, la base de calcul des Composantes Variables Annuelles ("Assiette Consolidée de Calcul") est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe dans un souci de cohérence avec le périmètre des objectifs Groupe, et non plus à partir du résultat social de la société holding CGEM.</p> <p>Sur la base d'un résultat net consolidé de 1 163 401 238 €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul était égale à 6 980 407 € pour l'exercice 2015.</p> <p>L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2015 sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles décrites ci-après, donne un montant de 1 276 975 € dû à M. Senard.</p>

(1) Nomenclature du Code AFEP/MEDEF : paragraphe 24.3 (p. 31 et 32) et guide d'application du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise : pages 12 à 22, dans leurs versions de novembre 2015, accessibles sur les sites [www.afep.com](http://www.afep.com) et [www.medef.com](http://www.medef.com).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable annuelle (suite)		<p><b>Composante Variable Annuelle Monocritère</b></p> <p>Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 508 432 € pour 2015. Ce montant s'entend déduction faite d'une somme à verser par la filiale CFM, en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société, estimée à 50 000 €.</p> <p><b>Composante Variable Annuelle Multicritères</b></p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères.</p> <p><b>Rappel des conditions de performance :</b></p> <p><b>Trois critères quantitatifs</b>, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2015 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, comptant pour une valeur maximale de 100/150<sup>es</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La croissance annuelle des ventes en volume, pour une valeur maximale de 50/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant proportionnel à la progression constatée ;</li> <li>▶ Le résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement) sous forme d'un ratio adapté SG&amp;A/marge brute, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un ratio minimum ;</li> <li>▶ Le niveau annuel du <i>cash flow</i> libre structurel, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un montant minimum.</li> </ul> <p>Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Compagnie qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Compagnie communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés.</p> <p><b>Quatre critères qualitatifs</b>, comptant ensemble pour une valeur maximale de 50/150<sup>es</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stratégie en matière de Recherche &amp; Développement et de transformation numérique,</li> <li>▶ Management,</li> <li>▶ Communication financière,</li> <li>▶ Contrôle des opérations.</li> </ul> <p>En outre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ le seuil de déclenchement de cette Composante Variable Annuelle Multicritères est fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150<sup>es</sup> en cumul sur les sept critères ;</li> <li>▶ l'attribution de la part maximum de 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150<sup>es</sup> en cumul sur les sept critères.</li> </ul> <p><b>Constataion et analyse des résultats des critères de performance</b></p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>Concernant les trois critères quantitatifs, le Comité a constaté le niveau atteint en 2015 pour chacun des objectifs fixés par le Conseil de surveillance, qui donnent ensemble un niveau global d'atteinte de 87,1 sur une valeur maximale de 100.</p> <p>Le Comité a apprécié ensuite les résultats atteints sur les critères qualitatifs.</p> <p>Après en avoir débattu, le Comité a estimé que le résultat global des objectifs sur les critères qualitatifs se situait à un bon niveau, et l'a apprécié à 33 sur une valeur maximale de 50.</p> <p>En conclusion de cette analyse pour la Composante Variable Annuelle Multicritères, le Comité a présenté au Conseil de surveillance les propositions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ un résultat des objectifs quantitatifs à un niveau de 87,1/150<sup>es</sup> ;</li> <li>▶ un résultat des objectifs qualitatifs à un niveau de 33/150<sup>es</sup> ;</li> <li>▶ un résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs égal à 120,1/150<sup>es</sup>.</li> </ul> <p>Sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, l'application du résultat cumulé des critères à la grille d'évaluation définie par le Conseil de Surveillance donnerait un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 768 543 €.</p> <p>Le Conseil de surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2016 et a approuvé ces recommandations.</p> <p>La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a ensuite transmis ces recommandations aux Associés Commandités, la société SAGES et M. Senard, qui les ont agréées.</p>



Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable différée	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Cet intéressement a été présenté dans le communiqué de presse du Conseil de Surveillance mis en ligne le 7 juillet 2015.</p> <p>Cet intéressement n'est pas à la charge de Michelin et serait, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.</p> <p>La structure de calcul de cet intéressement n'a connu aucune modification, par rapport à l'intéressement attribué l'exercice précédent.</p> <p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 euros, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2015/2016/2017.</p> <p>Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale.</p> <p>Les critères sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC40, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'une évolution de l'action Michelin supérieure ou égale à celle des actions du 3<sup>e</sup> quartile ;</li> <li>▶ Le taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif étant atteint à partir d'un seuil minimum ;</li> <li>▶ Le taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour une valeur maximale de 33,3 %, l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un taux sensiblement supérieur au coût moyen pondéré des capitaux employés.</li> </ul> <p>Les objectifs des 2 derniers critères sont fixés en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non-récurrents, et pourront être réévalués en cas de survenance d'événements exceptionnels.</p> <p>L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</p> <p>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2015/2016/2017 ;</li> <li>▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2017 à verser en 2018 après approbation des comptes de l'exercice 2017, sous réserve : <ul style="list-style-type: none"> <li>– de l'existence de Tantièmes distribuables en 2018 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2017, et</li> <li>– dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2017.</li> </ul> </li> </ul> <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2015.</p> <p>Aucune simulation du montant de cet intéressement à verser à l'échéance 2018 n'est pertinente, car cet intéressement : <ul style="list-style-type: none"> <li>– n'est pas à la charge de Michelin et n'est pas valorisé dans les comptes de la Société ;</li> <li>– est soumis à l'accomplissement de conditions et critères fortement aléatoires, tel qu'indiqué précédemment, qui s'appliquent sur trois exercices dont un seul est échu.</li> </ul> </p> <p>Comme cela était déjà le cas pour la rémunération 2014, de par l'effet de la loi et des statuts de la Société, la perte de qualité d'Associé Commandité par le Gérant avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement variable à long terme.</p> <p>Par ailleurs, il est rappelé qu'en contrepartie, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des 3 ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur 4 ans.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = N/A Actions = N/A Autre élément = N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Absence d'attribution d'actions de performance Absence d'attribution d'autre élément de rémunération de long terme
Jetons de présence	N/A	M. Senard ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	6 894	Véhicule de fonction
Indemnité de prise de fonction	N/A	Absence d'attribution d'indemnité de prise de fonction

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés\***

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil, en 2014 qui prévoient que le montant définitif de l'indemnité dépendra de la moyenne des résultats de la Composante Variable Annuelle Multicritères sur les trois exercices clos précédant le départ ("Moyenne Triennale") selon la règle suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Moyenne Triennale &lt; 40 % : aucune indemnité à verser ;</li> <li>▶ Moyenne Triennale &gt; 40 % et &lt; 60 % : indemnité égale à 50 % de la Base de Référence à verser ;</li> <li>▶ Moyenne Triennale &gt; 60 % : indemnité égale à 100 % de la Base de Référence à verser,</li> </ul> <p>la "Base de Référence" étant égale au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, et en remplacement de la clause de non-concurrence prévue dans son contrat de travail échu, M. Senard est soumis à une clause de non-concurrence qui a été conclue le 26 juillet 2011 avec l'accord préalable du Conseil de Surveillance.</p> <p>Si la Société décidait d'appliquer cette clause de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.</p> <p>La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause.</p> <p>Dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. les explications de la rubrique "Indemnité de départ contraint" ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p>

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés\***

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>La structure et les règles de fonctionnement du régime, détaillées dans ce chapitre, n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.</p> <p>M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).</p> <p>Ce régime, régi par les dispositions de l'article L137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;</li> <li>▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des 3 meilleures années sur les 5 dernières années) ;</li> <li>▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;</li> <li>▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;</li> <li>▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;</li> <li>▶ une constitution des droits pré-financée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.</li> </ul> <p>La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM, d'un montant de 1 100 000 € pour l'exercice 2015.</p> <p>Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 108 500 euros. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32%.</p> <p>La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2015 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).</p>

\* Contrairement au régime des sociétés anonymes, les dispositions relatives aux "engagements réglementés" prévus à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ne sont pas applicables aux engagements pris par une société en commandite par actions au bénéfice de ses Gérants (le renvoi effectué par l'article L. 226-10 à ces articles constituant un renvoi au seul régime des conventions réglementées).

De plus, l'article L. 226-10-1, prévoyant l'obligation pour le Président du Conseil de Surveillance d'établir un rapport joint sous le contrôle des Commissaires aux Comptes, confirme que le régime spécifique des S.A. sur les "engagements réglementés" ne s'applique pas aux S.C.A. car le contenu du rapport joint exclut explicitement les informations relatives aux "principes et règles concernant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux", informations obligatoires pour les S.A. suivant l'article L. 225-37 et L. 225-68. Cette différence de régime juridique n'a aucun effet (i) sur les règles de diffusion au public des informations sur les montants et mécanismes relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ni (ii) sur l'application, adaptée au contexte, des recommandations du Code AFEP/MEDEF.

### 4.3.4 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le montant global des jetons de présence alloués au Conseil de Surveillance est fixé à un montant maximum de 420 000 € <sup>(1)</sup>. Ce montant est réparti librement par décision collective du Conseil et versé lors du 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice suivant.

En application des dispositions de son règlement intérieur, une part prépondérante des jetons de présence attribués aux membres dépend de leur assiduité aux réunions du Conseil et de ses Comités.

L'accroissement facial des montants versés en 2015 au regard de ceux versés en 2014 résulte de deux phénomènes :

- ▶ la nomination ou la fin des fonctions pour treize membres du Conseil depuis 2013, qui a entraîné pour ces membres une perception seulement partielle des jetons de présence (*pro rata temporis*) pour les exercices 2013 ou 2014 au cours desquels ils ont débuté ou achevé leur mandat ;
- ▶ la revalorisation des jetons de présence en 2014.

#### TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS EN 2015 (TABLEAU 3 – NOMENCLATURE CODE AFEP/MEDEF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés en 2014 (au titre de 2013)	Montants versés en 2015 (au titre de 2014)
<b>Olivier Bazil</b> (nommé le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	22 500 <sup>(1)</sup>	53 000
Autres rémunérations	0	0
<b>Éric Bourdais de Charbonnière</b> (mandat échu le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	25 000 <sup>(1)</sup>	0
Autres rémunérations	0	0
<b>Pat Cox</b>		
Jetons de présence	30 000	46 000
Autres rémunérations	0	0
<b>Barbara Dalibard</b>		
Jetons de présence	30 000	36 000
Autres rémunérations	0	0
<b>Anne-Sophie de La Bigne</b> (nommée le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	20 000 <sup>(1)</sup>	46 000
Autres rémunérations	0	0
<b>Jean-Pierre Duprieu</b> (nommé le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	20 000 <sup>(1)</sup>	43 240
Autres rémunérations	0	0
<b>Louis Gallois</b> (démission le 11 février 2014)		
Jetons de présence	30 000	6 000 <sup>(1)</sup>
Autres rémunérations	0	0
<b>François Grappotte</b> (mandat échu le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	22 500 <sup>(1)</sup>	0
Autres rémunérations	0	0
<b>Aruna Jayanthi</b> (nommée le 22 mai 2015)		
Jetons de présence	0	0
Autres rémunérations	0	0
<b>Monique Leroux</b> (cooptée le 1 <sup>er</sup> octobre 2015)		
Jetons de présence	0	0
Autres rémunérations	0	0
<b>Pierre Michelin</b> (mandat échu le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	20 000 <sup>(1)</sup>	0
Autres rémunérations	0	0
<b>Laurence Parisot</b> (démission le 24 juillet 2015)		
Jetons de présence	30 000	53 000
Autres rémunérations	0	0
<b>Benoît Potier</b> (mandat échu le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	20 000 <sup>(1)</sup>	0
Autres rémunérations	0	0
<b>Cyrille Poughon</b> (nommé le 16 mai 2014)		
Jetons de présence	0	14 400 <sup>(1)</sup>
Autres rémunérations	0	0
<b>Michel Rollier</b> (nommé le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	25 000 <sup>(1)</sup>	68 000
Autres rémunérations	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>295 000</b>	<b>365 640</b>

(1) Somme réduite au prorata, en raison d'une présence partielle pendant cet exercice.

(1) Par l'Assemblée générale du 16 mai 2014, 10<sup>e</sup> résolution.

Le Conseil souhaite proposer à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 une réévaluation de l'enveloppe des jetons de présence pour tenir compte :

- ▶ des exigences accrues de professionnalisation et d'engagement de ses membres ;
- ▶ de l'arrivée récente de membres ayant une expérience reconnue, provenant de pays hors Union Européenne ;
- ▶ de l'augmentation de 12 % du nombre de membres, qui passent de huit à neuf ;

- ▶ de l'augmentation de 33 % du nombre de réunions du Conseil entre 2014 et 2015.

Le plafond total passerait à compter de l'exercice 2016, à verser en 2017, de 420 000 € à 555 000 €.

En application des dispositions de son règlement intérieur il est rappelé qu'une part prépondérante des jetons de présence dépend de l'assiduité des membres aux réunions du Conseil et de ses Comités.

### 4.3.5 LE COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe ont perçu en 2015 une rémunération brute globale de 10 329 303 € (dont 2 085 012 € au titre de la part variable 2014, versée au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2015) contre 7 189 157 € en 2014 (dont 1 945 862 € au titre de la part variable 2013, versée au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2014).

Cette progression s'explique :

- ▶ par une augmentation du nombre de membres pendant le premier semestre 2015 à l'occasion du départ à la retraite de deux membres pour permettre d'organiser la continuité de leurs fonctions avec leurs successeurs ;

- ▶ par l'augmentation du nombre de membres qui passent au 31 décembre 2015 de 11 à 12.

Ils ne perçoivent pas de jetons de présence à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

## 4.4 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2015

### / Président de la Gérance

#### **Jean-Dominique Senard**

Exercice, le 29 avril 2015, de 6 216 options de souscription d'actions à un prix unitaire de 55,99 €.

### / Conseil de Surveillance

#### **Aruna Jayanthi**

Souscription, le 20 mars 2015, de 200 actions au prix unitaire de 91,38 € (avant sa date de nomination).

#### **Cyrille Poughon**

Souscription, le 4 mai 2015, de 376 actions au prix unitaire de 99,77 €.

#### **Michel Rollier**

Souscription, le 20 mai 2015, de 1 111 actions au prix unitaire de 101,89 €.

### / Société SAGES

#### **(Associé Commandité non Gérant)**

Souscription, le 24 avril 2015, de 975 actions au prix unitaire de 101,52 €.

Souscription, le 10 septembre 2015, de 18 880 actions au prix unitaire de 84,30 €.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par le Président de la Gérance, la SAGES et les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

## 4.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Mesdames, Messieurs,

J'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de Président du Conseil de Surveillance, de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil au cours de l'exercice 2015 ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

### 4.5.1 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

#### 4.5.1 a) Composition – Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Nous vous rappelons qu'en vertu des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix au plus, nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans <sup>(1)</sup> et choisis exclusivement parmi les actionnaires.

La limite d'âge des membres est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé des neuf membres désignés ci-dessous <sup>(2)</sup> avec leurs principales fonctions actuelles, en conformité avec l'article L. 226-4-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle :

- ▶ **M. Olivier Bazil**, Administrateur de Legrand et Administrateur de Vallourec ;
- ▶ **M. Pat Cox**, membre du *Board of Trustees* des *Friends of Europe*, ancien Président du Parlement européen et ancien député national irlandais ;
- ▶ **Mme Barbara Dalibard**, Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs ;
- ▶ **Mme Anne-Sophie de La Bigne**, Vice-Président, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group ;
- ▶ **M. Jean-Pierre Duprieu**, Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide ;

- ▶ **Mme Aruna Jayanthi**, *Chief Executive Officer* de Capgemini India ;
- ▶ **Mme Monique Leroux** <sup>(3)</sup>, Présidente et chef de la Direction du Mouvement des caisses Desjardins ;
- ▶ **M. Cyrille Poughon**, chargé de mission "Qualité de Vie au Travail" dans la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin ;
- ▶ **M. Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance, Président de la Plateforme de la Filière Automobile, ancien Gérant de Michelin.

Concernant la pratique de nomination d'un administrateur référent développée dans certaines sociétés anonymes cotées, le Conseil a estimé qu'il n'était pas nécessaire de l'adopter dans le contexte de la gouvernance de Michelin, en raison des considérations suivantes :

- ▶ dans les sociétés en commandite par actions, les fonctions de direction et de contrôle sont dévolues à deux organes séparés, au-delà même d'une dissociation entre deux personnes d'un même conseil (comme cela peut être le cas pour les Conseils d'Administration de sociétés anonymes) ;
- ▶ la taille limitée du Conseil de Surveillance (neuf membres), qui permet facilement à chaque membre de s'exprimer ;
- ▶ le taux significativement élevé d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance.

En synthèse, la diversité d'expériences et d'origines du Conseil se traduit en 2015 par :

- ▶ une représentation féminine au Conseil à hauteur de 45 % ;
- ▶ un taux de 78 % de membres indépendants ;
- ▶ une part de 34 % de membres de nationalité étrangère.

(1) Cinq ans pour les nominations effectuées avant 2009 ; la durée pouvant être réduite à deux ans ou trois ans afin de procéder, le cas échéant, à un réajustement optimal des mandats.

(2) Mme Laurence Parisot a présenté sa démission le 18 février 2015 avec effet au 24 juillet 2015.

(3) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> octobre 2015 en remplacement de Mme Laurence Parisot.

### 4.5.1 b) Compte rendu de l'activité générale du Conseil au cours de l'exercice 2015

#### / Activité générale

Lors des séances des 5 février et 23 juillet, le Conseil a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2014 et des comptes semestriels 2015. Il a également pris connaissance des éléments de communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

Le Conseil a également examiné les sujets suivants, présentés par la Gérance ou par des responsables opérationnels :

- ▶ l'analyse des informations financières trimestrielles et des résultats semestriels et annuels à l'aide des tableaux de bord, et l'examen des communiqués de presse correspondants, et un échange sur les dialogues organisés avec les investisseurs ;
- ▶ le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise, ainsi que le rapport du Président du Conseils sur ces sujets et sur les travaux du Conseil ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ la revue du plan stratégique de chacune des grandes entités opérationnelles ;
- ▶ le processus de planification et les hypothèses de budget ;
- ▶ l'analyse de la concurrence ;
- ▶ l'examen des projets de croissance externe ;
- ▶ l'examen des politiques de rémunérations ;

- ▶ la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- ▶ l'examen de la candidature de deux membres et la décision de coopter un nouveau membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ l'analyse annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil ;
- ▶ la revue annuelle de l'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- ▶ la politique d'allocation des capitaux vis-à-vis des actionnaires ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- ▶ les projets de restructurations industrielles ;
- ▶ le projet de simplification de l'organisation et du fonctionnement du Groupe.

Une partie des séances du Conseil est tenue hors la présence du Président de la Gérance ou de représentants de la Direction.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a souhaité donner au membre salarié du Conseil la possibilité d'observer, dans une stricte neutralité, les conditions du dialogue social au sein du Groupe, afin de contribuer à l'éclairage des débats du Conseil.

Ainsi, M.Cyrille Poughon, membre salarié du Conseil, s'est rendu en Espagne et en Chine durant l'exercice 2015, et ses observations ont été présentées en séance du Conseil.

En outre, la Société a décidé, en conformité avec les dispositions légales, de maintenir dans sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, une représentation des salariés par la présence au Conseil de Surveillance de cette filiale d'un membre désigné par son Comité Central d'Entreprise.

#### / Assiduité

Le Conseil s'est réuni à huit reprises en 2015 (5 février, 18 février, 6 mars, 23 avril, 19 juin, 23 juillet, 30 septembre/1<sup>er</sup> octobre et 1<sup>er</sup> décembre). Le taux global de participation, tenant également compte des réunions des Comités, a été de 100 %.

Les taux de participation individuelle des membres aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités, sont détaillés dans le tableau suivant :

Membres du Conseil	Participation aux réunions de l'exercice 2015		
	Conseil (8 réunions)	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (4 réunions)
Olivier Bazil	8/8	4/4	N/A
Pat Cox	8/8	N/A	4/4
Barbara Dalibard <sup>(1)</sup>	8/8	N/A	1/1
Anne-Sophie de La Bigne	8/8	4/4	N/A
Jean-Pierre Duprieu	8/8	4/4	N/A
Aruna Jayanthi <sup>(2)</sup>	4/4	N/A	N/A
Monique Leroux <sup>(3)</sup>	1/1	N/A	N/A
Laurence Parisot <sup>(4)</sup>	6/6	N/A	3/3
Cyrille Poughon	8/8	N/A	N/A
Michel Rollier	8/8	N/A	4/4

N/A : non applicable.

(1) Mme Barbara Dalibard est devenue Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations en remplacement de Mme Laurence Parisot et a assisté à la seule réunion de ce comité qui s'est tenue en 2015 après sa prise de fonctions.

(2) Mme Aruna Jayanthi a participé à toutes les réunions qui se sont tenues après sa nomination.

(3) Mme Monique Leroux a participé à la seule réunion qui s'est tenue en 2015 après sa cooptation.

(4) Mme Laurence Parisot a participé à toutes les réunions qui se sont tenues en 2015 avant la date effective de sa démission.

## / Formation des membres

Dans le cadre de la politique de formation des membres du Conseil, la Société a continué de mettre en œuvre le programme de connaissance de l'Entreprise dédié aux membres du Conseil. Ce programme a permis à tous les membres du Conseil de découvrir ou de redécouvrir très concrètement les activités du Groupe.

La Société a organisé en 2015 pour le Conseil de Surveillance un séminaire de deux jours en Pologne.

Une journée a été consacrée à une revue stratégique complète des activités du Groupe et aux nouvelles orientations.

L'autre journée a été dédiée à une visite approfondie d'un des sites industriels majeurs du Groupe. À cette occasion, les membres du Conseil se sont rendus dans différents ateliers spécialisés en charge de la production de pneumatiques (tourisme camionnette, poids lourd, pneus de spécialités, etc.) ou de produits semi-finis. Ils ont pu ainsi mieux comprendre à la fois les procédés de fabrication et l'organisation et le fonctionnement de ces ateliers. En outre, ils ont pris connaissance de l'importante performance industrielle de ce type de site et des améliorations en cours et des démarches relatives aux actions de service au client.

Ces présentations thématiques, tout comme celles réalisées tout au long de l'année pendant les séances du Conseil par les membres de la Direction et par leurs collaborateurs, demeurent indispensables aux membres du Conseil afin de leur permettre de parfaire leurs connaissances sur l'ensemble des enjeux du groupe Michelin.

## / Évolution de la composition du Conseil et recommandations pour l'Assemblée 2015

Une part significative de l'activité du Conseil fin 2014 et début 2015 a été consacrée aux échéances de mandat.

Le Comité des Rémunérations a examiné la candidature de Mme Barbara Dalibard au renouvellement de son mandat et la nomination d'un nouveau membre, Mme Aruna Jayanthi.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné les contributions individuelles de Mme Dalibard, et a notamment remarqué :

- ▶ sa compréhension des grands enjeux du Groupe ;
- ▶ sa contribution à la définition des grandes orientations en matière de recherche et développement ;
- ▶ sa maîtrise des questions liées à l'économie numérique ;
- ▶ sa disponibilité et son implication dans les travaux du Conseil ;
- ▶ sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts.

Le Comité a estimé qu'il était dans l'intérêt des actionnaires de pouvoir continuer à bénéficier de la compétence et de l'expérience de Mme Dalibard. Mme Dalibard ayant fait part de son acceptation, le Conseil de Surveillance a en conclusion décidé, l'intéressée s'abstenant, de suivre l'avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations et de proposer aux actionnaires le renouvellement du mandat de Mme Barbara Dalibard pour une durée de quatre années.

À la demande du Conseil de Surveillance, le Comité des Rémunérations et des Nominations a défini des orientations pour la recherche d'un candidat en s'appuyant sur les meilleures pratiques et en les adaptant au contexte de la Compagnie.

Après une étude détaillée des candidatures sélectionnées par un cabinet de recrutement indépendant de premier plan, le Comité a retenu la candidature de Mme Aruna Jayanthi.

Mme Jayanthi, de nationalité indienne, est *Chief Executive Officer* de Capgemini India et à ce titre elle supervise les opérations sur l'ensemble des activités du groupe en Inde, c'est-à-dire dans les activités Conseil, Technologie et Outsourcing Services.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné de manière détaillée sa candidature, a auditionné Mme Jayanthi et a considéré qu'elle apporterait en particulier au Conseil de Surveillance :

- ▶ la dimension multinationale et multiculturelle de son expérience ;
- ▶ son expertise dans le domaine du conseil, des services informatiques et de l'éco-numérique ;
- ▶ son expérience de dirigeante au sein d'un groupe international ;
- ▶ sa connaissance du marché indien et des marchés émergents ;
- ▶ sa volonté de participer activement aux travaux du Conseil de Surveillance.

Le Comité a également examiné la situation d'indépendance de Mme Jayanthi en relation avec Michelin.

À l'issue de ce processus, la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a rendu compte au Conseil de cet examen et lui a recommandé la candidature de Mme Jayanthi en tant que nouveau membre indépendant pour un mandat d'une durée de quatre ans.

Lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> octobre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil de surveillance a coopté Madame Monique Leroux en qualité de membre, en remplacement de Madame Laurence Parisot qui avait quitté le Conseil de surveillance à l'issue de sa réunion du 23 juillet 2015, comme précédemment annoncé.

Mme Leroux fera bénéficier le Groupe d'une expérience acquise à un double titre.

Madame Monique Leroux, de nationalité canadienne, est depuis 2008 Présidente et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada et une des principales institutions financières américaines. Elle en a piloté une croissance dynamique, tout en faisant de ce Groupe la cinquième institution financière la plus solide du monde.

Elle est membre des conseils d'administration de l'Alliance Coopérative Internationale, de la société canadienne ACT Inc., du CIC, du Groupement Européen des Banques Coopératives et de la Confédération Internationale des Banques Populaires.

Sa participation à de nombreuses instances internationales lui confère en outre une solide connaissance des marchés mondiaux.

La cooptation de Madame Leroux sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale prévue le 13 mai 2016.

## / Préparation des échéances de mandat et recommandations pour l'Assemblée 2016

Le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner les échéances de mandat et la proposition d'une nouvelle nomination (ratification d'une cooptation).

Les diligences et les recommandations du Comité sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale 2016 (chapitre 10.2.1. du document de référence 2015).

## / Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêt

Le Conseil a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance <sup>(1)</sup>.

(1) Lorsque le Comité a examiné la situation d'indépendance d'un membre du Conseil également membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, ce membre n'a participé ni aux échanges et à l'analyse du Comité, ni à la décision du Conseil le concernant.



## RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Les changements intervenus dans la composition du Conseil depuis 2013 ont conduit le Comité à approfondir davantage cette analyse fin 2015 et début 2016 comme il l'avait d'ailleurs fait sur cet exercice (cf. les conclusions détaillées dans le Document de Référence 2013, pages 114 et 115).

Lors d'une première phase, le Comité contrôle que chacun des membres du Conseil, a formellement déclaré, en relation avec les dispositions et les obligations d'abstention prévues dans le Règlement Intérieur du Conseil :

- ▶ n'avoir aucun lien familial proche avec l'un des autres déclarants ;
- ▶ n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'aucune condamnation pour fraude, ne pas avoir été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, ne pas avoir fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou ne pas avoir été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- ▶ ne pas être lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales ;
- ▶ ne pas avoir été sélectionné en tant que mandataire social en vertu d'arrangements ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de restriction à la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de conflit d'intérêt potentiel entre ses devoirs de mandataire social à l'égard de la Société, et ses intérêts privés et/ou autres devoirs.

Le cas échéant, le Comité vérifie les éventuelles notifications portées à la connaissance du Conseil par l'un des membres.

Dans une deuxième étape, pour compléter les déclarations et constatations précédemment effectuées, le Comité :

- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ examine la durée du mandat des membres du Conseil depuis leur première nomination, et notamment si elle est égale ou supérieure à douze ans.

En outre, le Comité examine si les membres du Conseil :

- ▶ sont ou non salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou administrateur d'une société la contrôlant, le cas échéant, ou d'une société que celle-ci consolide, ou s'ils l'ont été au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ sont ou non dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ▶ sont ou non client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

Dans une troisième étape le Comité analyse la situation des membres du Conseil susceptibles d'avoir des relations d'affaires individuelles et significatives avec la Société ou d'être associés à des sociétés pouvant avoir de telles relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Comité étudie au préalable la nature des fonctions exercées par le membre du Conseil dans l'entreprise concernée, et notamment s'il s'agit d'un poste non exécutif, comme par exemple des fonctions d'administrateur, ou de membre d'un Conseil de Surveillance, si la personne est qualifiée d'indépendante par cette entreprise, et s'il existe des mandats dits croisés avec un membre exécutif de la Société.

En cas de fonctions exécutives ou de direction, le Comité examine quelle en est la nature et quel en est le périmètre, et si l'entreprise est un concurrent, un client ou un fournisseur significatif de la Société pour estimer si cette position peut présenter un risque de conflit d'intérêt entre cette entreprise et la Société.

Dans les situations jugées nécessaires par le Comité, il analyse alors les situations individuelles sur la base (i) du type de relation existant entre la Société et l'entreprise concernée, et (ii) d'une synthèse du montant des flux financiers entre la Société et ladite entreprise, en considérant différents seuils de matérialité selon le type de relation (niveau de chiffre d'affaires au regard du chiffre d'affaires consolidé, niveau des achats).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué cette revue en 2015 et a proposé ses conclusions en la matière au Conseil, qui en a débattu et les a adoptées. La synthèse de cette revue est la suivante.

La situation de Mme **Barbara Dalibard** a été examinée au regard des relations professionnelles pouvant exister entre Michelin et le groupe SNCF dans lequel Mme Barbara Dalibard exerce des fonctions exécutives en qualité de Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs.

Il apparaît qu'en 2015, le chiffre d'affaires réalisé par le groupe SNCF avec Michelin ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires du groupe SNCF.

En conséquence, le Comité, dont l'intéressé est membre et n'a pas participé aux échanges ni aux conclusions, a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Barbara Dalibard avec Michelin au titre de ses fonctions chez SNCF, comme dénuées de caractère significatif.

En outre, le Comité a estimé que tant les fonctions, non exécutives, d'administrateur, *a fortiori* indépendant, du Conseil d'Administration de la Société Générale que les flux d'affaires existant entre cette entreprise et la Société, ne pouvaient empêcher la qualification de Mme Barbara Dalibard comme membre indépendant du Conseil de Surveillance.

Le Comité a examiné la situation de Mme **Anne-Sophie de La Bigne** au regard de la société Airbus Group dont elle est Vice-Président, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France. Le Comité a constaté que Mme Anne-Sophie de La Bigne (i) n'occupe pas, dans cette entreprise, des fonctions exécutives en matière d'achat ou de vente de produits ou de services, et (ii) intervient essentiellement sur le périmètre géographique de la France.

Le Comité a néanmoins souhaité étudier le niveau des relations commerciales entre Michelin et Airbus Group, certaines de ses filiales, pouvant acheter des produits et/ou services provenant de Michelin.

En raison de la structure même et des acteurs des marchés aéronautiques auxquels s'adresse Michelin, le Comité a examiné le chiffre d'affaires réalisé par Michelin en 2015 dans la vente de produits et de services, non seulement aux sociétés faisant partie d'Airbus Group, mais également aux clients de ces sociétés, qui sont propriétaires ou loueurs d'aéronefs. Ce chiffre d'affaires a ensuite été comparé au chiffre d'affaires consolidé de Michelin pour 2015.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente nettement moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Anne-Sophie de La Bigne avec Michelin au titre de ses fonctions chez Airbus Group, comme dénuées de caractère significatif.

Ensuite, le Comité a analysé la situation de M. **Jean-Pierre Duprieu**, Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide.

Il résulte qu'en 2015, le chiffre d'affaires réalisé par le groupe Air Liquide avec Michelin représente une faible part du chiffre total des achats du Groupe et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires du groupe Air Liquide.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par M. Jean-Pierre Duprieu avec Michelin au titre de ses fonctions chez Air Liquide, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et le groupe Capgemini, dont Mme **Aruna Jayanthi** est *Chief Executive Officer* de sa filiale indienne.

Le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble du groupe Capgemini avec Michelin représente une très faible part des achats de services informatiques du Groupe, et une faible part des achats de consulting du Groupe, et ne constitue globalement pas une part significative du chiffre d'affaires de Capgemini.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Aruna Jayanthi avec Michelin au titre de ses fonctions chez Capgemini, comme dénuées de caractère significatif.

Concernant Mme **Monique Leroux**, Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins, il apparaît que le chiffre réalisé en 2015 par le Mouvement Desjardins avec Michelin a été non significatif de part et d'autre.

Par ailleurs, le Comité a estimé que, ni les fonctions non exécutives d'administrateur indépendant de la société CIC, ni les flux d'affaires existant entre cette entreprise et la Société ne pouvaient empêcher la qualification de Mme Leroux comme membre indépendant du Conseil de Surveillance.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Monique Leroux avec Michelin au titre de ses fonctions dans les sociétés Mouvement des Caisses Desjardins et CIC, comme dénuées de caractère significatif.

M. **Cyrille Poughon**, élu par l'Assemblée générale du 16 mai 2014, est salarié de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui est l'une des principales sociétés opérationnelles du Groupe et la plus importante filiale française. Malgré son indépendance d'esprit et son implication remarquée dans les réunions du Conseil, le Conseil a considéré que M. Poughon ne pouvait être considéré comme membre indépendant, en raison de l'obligation de loyauté inhérente à son contrat de travail.

Enfin, s'agissant de la situation de M. **Michel Rollier**, Président de la Plateforme de la filière automobile et Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés, lors de son élection par l'Assemblée générale du 17 mai 2013, le Conseil avait estimé que Michel Rollier ne pouvait être considéré comme indépendant car une période de cinq ans ne s'était pas écoulée depuis la fin de ses fonctions exécutives chez Michelin.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont l'intéressé est membre et n'a pas participé ni aux échanges ni aux conclusions, a estimé que M. Rollier, pour la raison liée à ses fonctions de dirigeant mandataire social de Michelin quittées depuis moins de cinq ans, devait être encore aujourd'hui considéré comme membre non indépendant du Conseil.

Prenant connaissance de ces différentes analyses du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a en conclusion considéré lors de sa séance du 11 février 2016, que tous ses membres, à l'exception de MM. Michel Rollier et Cyrille Poughon, sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF.

Peuvent en conséquence être qualifiés d'indépendants sept membres sur neuf, soit près de 78 % d'entre eux, chiffre nettement supérieur au quota de 50 % recommandé par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

## / Évaluation du fonctionnement

Un point de l'ordre du jour de la séance du Conseil du 11 février 2016 a été dédié à un débat sur le fonctionnement du Conseil.

Le Président du Conseil a rendu compte à cette occasion de son enquête annuelle. Cette évaluation a été préparée conjointement par le Président de Conseil et la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations. Elle a consisté en un processus de questions/réponses mené individuellement avec chaque membre sur la base d'un questionnaire qui leur avait préalablement été envoyé.

L'évaluation ainsi réalisée a porté sur les points suivants :

- ▶ le rôle et l'organisation du Conseil ;
- ▶ le choix des sujets traités et le temps qui leur est consacré ;
- ▶ la gouvernance ;
- ▶ la qualification globale du Conseil ;
- ▶ la qualité et la quantité des informations reçues ;
- ▶ le pilotage de la performance ;
- ▶ le fonctionnement des Comités.

Cette évaluation a confirmé le haut niveau de satisfaction des membres, niveau très similaire à celui constaté au cours des dernières années.

Le Conseil apprécie tout particulièrement la qualité des présentations faites ainsi que la qualité des débats menés avec les membres de la Direction du Groupe.

Ces débats sont menés avec une grande ouverture et une grande transparence.

Ils permettent aux membres du Conseil d'avoir une bonne compréhension de la stratégie du Groupe et de sa mise en œuvre.

L'évaluation réalisée montre une grande satisfaction à l'égard du fonctionnement des deux comités.

Les membres du Conseil soulignent également l'importance attachée par tous à la revue régulière des plans de succession des dirigeants.

En conclusion, l'ensemble des membres estime que le Conseil se trouve dans les conditions qui lui permettent d'exercer pleinement ses missions.

Comme envisagé début 2015 à la demande du Conseil, le Comité des Rémunérations et des Nominations va sélectionner en 2016 un consultant extérieur pour mener l'évaluation des travaux du Conseil, sur une base individuelle et collective.

En raison des évolutions intervenues en 2015 dans la composition du Conseil, le Comité a estimé qu'il était plus efficace de mener cette analyse en 2016.

Cette démarche pourra permettre au Conseil de débattre de ses conclusions, d'engager les actions éventuelles à mener et d'en rendre compte aux actionnaires à l'issue de cet exercice.

### 4.5.1 c) Mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer"

La liste des points détaillés dans ce chapitre n'a pas connu de modifications en 2015.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce et dans le respect des principes énoncés au paragraphe 25.1 du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, le Conseil de Surveillance de la Société considère qu'elle respecte les recommandations du Code AFEP/MEDEF après les quelques adaptations rendues nécessaires par sa nature de société en commandite par actions (S.C.A.), forme adoptée lors de sa création en 1863, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code	Explications
Approbation préalable par le Conseil d'Administration des opérations importantes ou significatives hors stratégie (n° 4)	<p>Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 4 du Code AFEP/MEDEF ne peut être appliquée en l'état. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée du dirigeant exécutif (Gérant Associé Commandité) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ce dirigeant et l'organe de surveillance. Il en résulte l'impossibilité pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.</p> <p>Cependant, la Compagnie, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts <sup>(1)</sup> et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.</p> <p>Aux termes du règlement intérieur, le Président de la Gérance présente préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe.</p> <p>Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.</p> <p>Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.</p>
Délais d'examen des comptes par le Comité d'Audit supérieur ou égal à deux jours avant l'examen par le Conseil (n° 16.1)	<p>Compte tenu des contraintes d'éloignement géographique et de calendrier, tant des membres du Conseil de Surveillance et du Comité que des membres de la Direction, le Comité d'Audit examine formellement les comptes une demi-journée avant que le Conseil de Surveillance n'en délibère. Cependant, afin de permettre au Comité d'effectuer sa mission dans les meilleures conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ les documents relatifs aux comptes sont mis à disposition des membres du Comité plusieurs jours à l'avance ;</li> <li>▶ le Président du Comité d'Audit s'entretient préalablement avec le Directeur Financier du Groupe afin d'en faire la revue et de préparer la réunion du Comité.</li> </ul> <p>Ce processus permet en conséquence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ d'assurer la qualité et l'efficacité des débats du Comité et du Conseil de Surveillance ;</li> <li>▶ de répondre à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.</li> </ul>
Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité des Rémunérations (n° 18.1)	<p>La Compagnie a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014, qui l'a approuvé, l'élection d'un membre du Conseil de Surveillance, salarié d'une société du Groupe. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations ne comprend pas de membre représentant les salariés.</p> <p>Compte tenu du nombre restreint et de la situation actuelle d'indépendance des membres du Comité, la présence du membre salarié du Conseil de Surveillance au Comité aurait pour effet de réduire la proportion de membres indépendants à la moitié seulement des membres du Comité en lieu et place de la majorité requise par le Code AFEP/MEDEF.</p>

(1) L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

### 4.5.1 d) Travaux du Comité d'Audit

En raison de leur expérience significative acquise notamment au sein de la Direction Générale, de la Direction Financière ou de la Direction Stratégique de grandes entreprises, les trois membres du Comité présentent des compétences en matière financière ou comptable.

Le Comité d'Audit remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4° du Code de commerce.

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2015 (4 février, 23 avril, 22 juillet et 30 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

Lors de ses réunions, il a notamment entendu les personnes suivantes :

- ▶ le Directeur Financier du Groupe ;
- ▶ le Directeur des Affaires Financières ;
- ▶ le Directeur des Affaires Comptables ;
- ▶ le Directeur du Contrôle Interne et qualité ;
- ▶ le Responsable du contrôle de gestion Groupe ;

- ▶ le Directeur des Achats Groupe ;
- ▶ la Directrice de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques ;
- ▶ le Directeur des Affaires Fiscales ;
- ▶ les deux Commissaires aux Comptes.

Son activité en 2015 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- ▶ L'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2014. Le Comité d'Audit a particulièrement analysé la comptabilisation des acquisitions, les chiffres clés de l'année 2014, les événements significatifs de l'année 2014, les éléments significatifs de la formation du résultat, les principales évolutions du bilan, les principaux éléments du *cash flow* libre et les données clés des comptes annuels de la Société. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission, au Comité en dehors de la présence de représentants de la Direction, et ont certifié les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014 sans réserve ni observation pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés.

- ▶ L'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2015. Le Comité a essentiellement analysé l'absence de changement de méthodes comptables ou de périmètre, le contenu des prévisions pour restructuration, le *cash flow* libre et le niveau du besoin de fonds de roulement, l'évolution des prix des matières premières. Dans le cadre de leur intervention, les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2015 sans réserve, ni observation. Ils ont également présenté leur programme d'audit pour l'exercice 2015.
- ▶ La gestion du risque lié au coût des matières premières. Le Responsable du Contrôle de Gestion Groupe a présenté le pilotage de ce risque.
- ▶ Le processus achat du Groupe. Le Directeur des Achats Groupe a exposé les enjeux et les risques de cette activité.
- ▶ Échéance des mandats des Commissaires aux Comptes. Le Comité d'Audit a examiné lors de plusieurs séances, sur la base des travaux et présentations effectués par la Direction Financière du Groupe, la question liée à l'échéance des mandats des Commissaires aux Comptes à l'issue de l'Assemblée générale 2016. Le Comité a émis une recommandation sur le choix qui sera proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2016. La présentation du processus de choix est détaillée dans le rapport du Conseil de surveillance sur les projets de résolutions (inséré dans le chapitre 10.2.1).
- ▶ La revue du contrôle interne. Le Directeur du Contrôle Interne a exposé aux membres du Comité le bilan des actions effectuées en 2014 et les objectifs définis pour 2015.
- ▶ La maîtrise des risques, le programme d'audit interne et la fonction qualité. La Directrice de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des risques a présenté la cartographie des risques, en détaillant les actions réalisées sur plusieurs risques significatifs, l'organisation et les actions en cours de l'activité d'Audit interne, et l'évolution de la fonction qualité.
- ▶ La maîtrise des risques financiers. Le Directeur des Affaires financières a exposé les différents processus de gestion de ces risques et les principaux enjeux de chacun de ces risques.
- ▶ Le processus d'investissement et l'analyse de la rentabilité. Le Comité s'est vu présenté l'organisation en la matière et les démarches d'amélioration en cours.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 4 février, 23 avril et 23 juillet 2015, et du 11 février 2016.

#### 4.5.1 e) Travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2015 (26 janvier, 11 février, 17 avril, 20 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants.

#### / Examen de la rémunération du Président de la Gérance

Début 2015, le Comité a analysé et a soumis au Conseil, pour proposition et accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice 2014.

Cette rémunération a été présentée à l'Assemblée générale du 22 mai 2015 et a été approuvée par les actionnaires à 95,72 % des voix (6<sup>e</sup> résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé à l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (SAGES) les éléments de rémunération variable du Président de la Gérance pour l'exercice 2015.

Début 2016, le Comité a analysé les différentes composantes de cette rémunération et a constaté le résultat des critères de performance applicables.

Après accord de l'Associé Commandité non Gérant, le Conseil a préparé et a recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 (consultation sur la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2015, 6<sup>e</sup> résolution) <sup>(1)</sup>.

#### / Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts

Le Comité a réalisé une importante revue de la situation d'indépendance des membres du Conseil, en examinant en particulier le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues entre les membres du Conseil et Michelin <sup>(2)</sup>.

#### / Recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 22 mai 2015 et du 13 mai 2016

À la demande du Conseil, le Comité a étudié les projets de renouvellement de mandat et de nouvelles nominations (membres du Conseil et Commissaires aux Comptes).

La description détaillée des travaux et des recommandations du Comité au Conseil figurent dans le rapport du Président du Conseil (chapitre 4.5.1.b) et le rapport du Conseil sur les projets de résolutions à l'Assemblée générale 2016 (chapitre 10.2.3).

#### / Autres sujets

Le Comité a également examiné :

- ▶ l'évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe ;
- ▶ la politique de nomination des cadres dirigeants ;
- ▶ la politique de rémunération variable et l'attribution d'actions de performance ;
- ▶ l'évaluation du fonctionnement du Conseil (cf. la description détaillée au chapitre 4.5.1. b) du présent document).

(1) Cf. la description détaillée au chapitre 4.3.3 du présent document.

(2) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le paragraphe 4.5.1 b).

## 4.5.2 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale sont mentionnées au chapitre 5.1.2 f) du Document de Référence sur l'exercice clos le 31 décembre 2015

et dans le "Guide de l'Actionnaire Individuel 2015" accessibles sur le site Internet [www.michelin.com](http://www.michelin.com) (rubrique "Finance/Actionnaires individuels/Documents").

## 4.5.3 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE MICHELIN

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Président du Conseil de Surveillance a établi son rapport rendant compte des procédures de gestion des risques et de contrôle interne définies et mises en œuvre par le groupe Michelin.

Le présent rapport a été préparé sur la base des contributions de plusieurs Directions, notamment les Directions Groupe Finance, Juridique, Personnel, Qualité et Audit et Risques. Ce rapport a été revu par le Président de la Gérance qui a validé son contenu. L'intégralité du rapport a, par la suite, été communiquée aux Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'Audit a examiné ce rapport, qui a ensuite été revu et approuvé par le Conseil de Surveillance le 11 février 2016, conformément à la loi du 3 juillet 2008.

### Définition du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

#### / Référentiel

Le Groupe s'appuie sur le cadre de référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des marchés financiers (AMF), pour définir son référentiel de gestion des risques et de contrôle interne et structurer ainsi son approche. Conformément à la recommandation de l'AMF du 5 novembre 2013, le Groupe a souhaité présenter les différentes informations demandées selon le plan précisé dans le Cadre de Référence.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe et répondent à des objectifs, eux aussi, complémentaires.

#### / Les objectifs des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

##### Objectifs du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques contribue à :

- ▶ créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- ▶ sécuriser la prise de décision et les processus au sein du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- ▶ favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ;
- ▶ mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier, à analyser et à traiter les principaux risques auxquels sont exposés le Groupe et ses filiales.

Les contrôles pour s'assurer de la mise en place et du bon fonctionnement du traitement des risques relèvent du contrôle interne.

La gestion des risques comprend ainsi un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, permettant de maintenir les risques à un niveau tolérable.

Le dispositif de gestion des risques comprend quatre étapes clés dans le cadre d'un processus itératif, intégré et optimisé.

**1. Connaître ses risques :** c'est le prérequis d'une bonne gestion des risques. Cette étape implique un travail d'identification de tout événement interne ou externe ayant un impact défavorable sur les objectifs, les résultats ou la réputation du Groupe. L'information est alors synthétisée sous la forme de cartographie, qui est déployée à plusieurs niveaux de l'organisation : une cartographie Groupe, ainsi qu'une cartographie par entité dont les Zones Géographiques et les Lignes Produits. Les cartographies sont mises à jour annuellement selon un processus établi.

La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques encadre les processus de création et de mise à jour, et consolide l'ensemble des cartographies. Ces cartographies consolidées constituent l'outil de diagnostic des risques du Groupe. Elles facilitent l'identification des risques prioritaires nécessitant des plans d'action. Ces derniers sont de la responsabilité des entités opérationnelles sous l'animation du *Risk Manager*.

**2. Décider l'ordre de priorité de traitement des risques :** cette étape est destinée à arbitrer / décider en toute connaissance des priorités de traitement des risques au regard des ressources nécessaires, afin de mettre en œuvre la stratégie de gestion du risque.

À ce titre, le processus de gestion des risques est entièrement intégré au processus de pilotage du Groupe. Le plan stratégique du Groupe implique la réalisation d'un certain nombre de jalons clés que sont la réalisation d'un état des lieux préalable à la formalisation du plan stratégique, la déclinaison opérationnelle de ce plan au niveau des entités et la définition par ces entités des actions de progrès qu'elles envisagent de mettre en œuvre afin de garantir l'atteinte de leurs objectifs. Pour chacun de ces jalons, la dimension gestion des risques est prise en compte, qu'il s'agisse de l'appropriation de la cartographie des risques lors de la phase préliminaire de diagnostic, de la définition de moyens envisagés par les entités pour maîtriser les risques de leurs activités ou encore de la mise en œuvre des plans de traitement engagés.

**3. Traiter ses risques :** cette troisième étape vise à mettre en œuvre les moyens nécessaires au traitement des risques pour lesquels il a été décidé de mettre en place un plan d'action. Il peut s'agir de moyens de prévention, afin d'empêcher que le risque ne se produise, de moyens de protection afin de diminuer l'impact si le risque survenait, de moyens de transfert du risque vers des solutions assurantielles ou enfin de gestion de crise afin de s'organiser et de réagir au mieux si le risque une fois survenu, était de nature à générer des situations sensibles ou critiques.

**4. Suivre et contrôler :** le but de cette dernière étape est de s'assurer que le niveau d'exposition résiduel, après mise en œuvre des mesures de traitement, est conforme au niveau de risque souhaité par le Groupe. Le pilotage comprend notamment un suivi des plans d'action initiés dans le cadre du traitement des risques, des indicateurs mesurant l'évolution des risques, ainsi qu'un dispositif de contrôle et le cas échéant d'alerte.

### Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- ▶ l'application des instructions et des orientations fixées par le Président de la Gérance et par le Comité Exécutif ;
- ▶ la conformité aux lois et règlements ;
- ▶ le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières.

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, procédures, comportements et actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, qui :

- ▶ contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- ▶ doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques.

De manière générale, le dispositif de maîtrise des risques a été conçu de manière à encourager une prise de risque consciente et partagée dans le cadre des valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique prônées par le Groupe.

### / Périmètre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le Groupe veille à la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein de ses différentes entités.

Le périmètre du dispositif à l'issue de l'exercice 2015 couvre la quasi-totalité des activités du Groupe. Il couvre l'ensemble des Zones Géographiques et des entités business (industrielles, commerciales et réseaux de distribution).

La gestion des risques s'applique à l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels, de réputation ou de conformité. Outre le lien permanent qui est fait entre la stratégie du Groupe et l'analyse des risques, la gestion des risques est prise en compte dans les processus de pilotage du Groupe :

- ▶ à horizon pluriannuel (plan stratégique à cinq ans) ;
- ▶ à horizon annuel (budget et plan annuel).

En effet, les entités sont invitées à prendre en compte dans leur plan à cinq ans les risques prioritaires qu'elles doivent traiter et à définir les ressources nécessaires.

Lors du plan annuel, les entités décident des plans d'action de traitement, allouent les ressources, mettent en place et suivent tout au long de l'année l'avancement de ces plans d'action.

Concernant les sociétés nouvellement acquises, des modalités d'intégration progressive dans le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ont été définies. Il n'y a pas aujourd'hui au sein du Groupe de filiales industrielles significatives non intégrées dans le dispositif général présenté dans ce rapport.

Pour un niveau de détail supplémentaire sur le périmètre de consolidation, vous pouvez vous reporter à l'Annexe aux états financiers consolidés, avec la liste des principales entités.

### / Articulation entre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

L'articulation entre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au sein d'un dispositif global de maîtrise des risques est une préoccupation permanente des porteurs de cette démarche.

Les synergies et les complémentarités font l'objet d'une évaluation annuelle visant à enrichir sans cesse la pertinence des actions menées par l'ensemble des entités concernées.

À titre d'exemple :

- ▶ le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également la mise en place de contrôles. Ces contrôles relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques ;
- ▶ le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- ▶ le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour déterminer sur quels risques évaluer la qualité de maîtrise et apprécier la pertinence du contrôle interne mis en place.

### / Limites

Toutefois, un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et en aucun cas absolue, quant à la maîtrise globale des risques auxquels le Groupe est confronté et à la réalisation de ses objectifs. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse du jugement exercé lors des prises de décisions qui peut être défaillant, de la nécessité d'arbitrer entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement des risques avant la mise en place de contrôles, ou de dysfonctionnements qui peuvent survenir en raison d'une défaillance ou d'une erreur humaine.

En cohérence avec les objectifs fixés et présentés ci-avant, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe repose sur les éléments structurants suivants :

- ▶ une organisation pérenne et optimisée ;
- ▶ une démarche de gestion globale des risques ;
- ▶ une mise en œuvre des objectifs de contrôle interne au travers d'activités de contrôle ; et
- ▶ un pilotage continu du dispositif via des actions de progrès visant à le renforcer.

### Organisation des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

L'articulation des deux dispositifs est conditionnée par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture du risque et du contrôle propres au Groupe et ses valeurs éthiques.

### / Organisation

Le Groupe est doté d'une organisation en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et dotée de moyens marketing, développement, production et commercialisation propres. Le Groupe s'appuie aussi sur deux réseaux de distribution de produits (Euromaster pour l'Europe et Tire Centers Inc. – TCI – pour l'Amérique du Nord).

Les Lignes Produits s'appuient sur les Directions Groupe, en charge des fonctions support (Achats, Juridique, Personnel, Logistique, Finances...). Au niveau régional, la cohérence et la synergie du Groupe sont assurées au sein de structures implantées dans sept Zones Géographiques : Europe, Europe orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Chine, Asie de l'Est et Australie, Afrique-Inde-Moyen-Orient.

### / Délégation de pouvoirs

Pour chacune de ces entités, le Groupe a défini leur mission, leur organisation, leur contribution aux décisions critiques, la mesure de leur performance et leurs échanges avec les autres entités.

Pour compléter cette organisation, le Groupe a formalisé les critères et les modalités applicables pour la nomination des mandataires sociaux des sociétés filiales et le renouvellement de leurs mandats ainsi que les conditions d'exercice et de délégation de leurs pouvoirs.

### / Valeurs du Groupe

Le Groupe est fortement attaché aux valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique. Elles sont exposées dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin, qui est largement diffusée à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe. Cette Charte 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.

Le Code d'Éthique complète la Charte Performance et Responsabilité Michelin.

Il a été diffusé en octobre 2010. Il fait l'objet d'une actualisation régulière. Il définit les normes de comportement applicables aux activités du Groupe et expose certaines lignes directrices pour les décisions que les salariés peuvent être amenés à prendre sur divers sujets d'ordre éthique.

Un Comité d'Éthique et de Conformité Groupe a été déployé par Zone Géographique et Domaine à compter de 2012.

Les Comités d'Éthique et de Conformité Groupe et Zones se sont réunis régulièrement au cours de l'année 2015 afin d'assurer le déploiement continu du Code d'Éthique, d'identifier des éventuels manquements éthiques et, le cas échéant, de prendre toutes les mesures correctives utiles. Des lignes éthiques ont été mises en place dans presque tous les pays où le Groupe est présent (elles concourent, parmi d'autres procédures, à la révélation d'éventuels manquements éthiques). Des audits et contrôles ont également été effectués au cours de l'exercice 2015 sur divers thèmes éthiques.

### / Normes et procédures internes encadrant les activités

Un manuel de gouvernance interne a été publié en juillet 2010 afin de permettre aux salariés de mieux répondre aux exigences de réactivité attendues pour un pilotage resserré du Groupe.

Ce manuel précise en particulier :

- ▶ le rôle et les responsabilités des entités ;
- ▶ les modes de fonctionnement prévus ainsi que les instances de gouvernance prévues ;
- ▶ les comportements attendus des responsables en accord avec les valeurs de l'Entreprise.

Outre le Document de Référence, un Rapport d'Activité et de Développement Durable fait le bilan annuel des activités et résultats du Groupe sur l'exercice écoulé et de la démarche Performance et Responsabilité Michelin.

### / Les acteurs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

De manière à simplifier la lecture et la compréhension de l'action des différents acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne, ces derniers sont présentés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise.

#### Instances de gouvernance

Au-dessus des trois lignes de maîtrise se situent les organes de décision du Groupe qui jouent un rôle majeur dans la gouvernance de ces dispositifs.

La gouvernance du dispositif de maîtrise des risques est donc assurée à plusieurs niveaux :

- 1. Le Comité d'Audit** est composé de trois membres du Conseil de Surveillance, représentant des actionnaires du Groupe. Il se réunit plusieurs fois par an afin d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 traduisant en droit français la 8<sup>e</sup> directive européenne. À ce titre, le Groupe s'assure de prendre en compte toutes les remarques du Comité d'Audit sur ce sujet. Vous pouvez vous reporter en page 98 du rapport pour la description des principales missions du Comité d'Audit.
- 2. Le Président de la Gérance et le Comité Exécutif** du Groupe se réunissent régulièrement dans le cadre du pilotage de l'Entreprise pour assurer une gouvernance des risques. À ce titre, ils valident la cartographie des risques Groupe, établissent la politique de risque, définissent les priorités de traitement des risques, arbitrent les ressources nécessaires et s'assurent de l'avancement des plans d'action relatifs aux risques prioritaires.
- 3. Les Comités des Risques entités/zones.** Des Comités de Risques se mettent progressivement en place dans les entités. Lorsqu'ils existent, ils se réunissent deux à trois fois par an et assurent un suivi des risques principaux de leur périmètre.

#### Première ligne de maîtrise : le management, l'ensemble du personnel et les Directions opérationnelles

L'ensemble des collaborateurs du Groupe contribue à enrichir le dispositif de contrôle interne de leur expertise respective. Ils sont, par ailleurs, également chargés de sa mise en œuvre et du suivi de son application. Les managers des Zones Géographiques et des sociétés ainsi que tous les *Process Owners* des principaux Processus du Groupe sont impliqués.

Les entités opérationnelles (Lignes Produits, Unités Opérationnelles Tactiques, Zones Géographiques), gèrent les risques au quotidien. Elles sont entre autres responsables de l'identification et de la maîtrise des risques de leur entité, dans le respect des règles et des prescriptions définies par les entités fonctionnelles. Elles mettent en œuvre les moyens de traitement nécessaires, couvrant la prévention, la protection et les plans de continuité opérationnels. Elles s'appuient sur leur contrôle interne pour gérer leurs risques opérationnels. Leur responsabilité englobe à la fois :

- ▶ les mesures destinées à prévenir la réalisation des risques ;
- ▶ les mesures destinées à protéger les personnes, les équipements, les biens pour atténuer les conséquences de la réalisation éventuelle d'un risque ;
- ▶ les plans concourant à la continuité des opérations en cas de dysfonctionnement majeur.

Les managers du Groupe disposent des outils de pilotage de leurs activités, leur permettant de détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités qu'elles font réaliser par leurs experts métier.

Des mécanismes très rigoureux sont en place pour recueillir les réclamations en provenance des clients ayant trait à la qualité du produit, les analyser et leur apporter une réponse adaptée.

### **Deuxième ligne de maîtrise : les Directions fonctionnelles**

Les entités fonctionnelles (Directions Groupe, Centres de Technologies), analysent les risques à l'échelle du Groupe. Ces entités proposent aussi les règles à suivre pour traiter les risques et estiment les moyens à mettre en œuvre pour les actions de prévention et de protection, suivent l'évolution du risque et contrôlent la bonne application de leurs prescriptions.

Les *Risk Managers* entité, présents dans toutes les entités du Groupe, font partie du réseau *Risk Management*. Ils animent, déploient et pilotent la démarche de gestion des risques dans leurs entités. Ils sont aidés dans cette mission par les managers de la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques qui les accompagnent dans toutes les étapes du processus.

Par exemple, au sein de la Direction Groupe Finance, le Groupe a mis en place une Direction du Contrôle Interne, organisation qui se déploie ensuite au sein des régions et des activités du Groupe. En central, la Direction du Contrôle Interne formalise les manuels de contrôle interne qui décrivent les risques majeurs existant dans le processus ou cycle, les objectifs de contrôle correspondant, les activités de contrôle et les tests associés, qui permettent de répondre à l'objectif et donc de réduire le risque énoncé. Ces référentiels sont actualisés annuellement, en incorporant, notamment, les meilleures pratiques opérationnelles des processus et les évolutions normatives et réglementaires. Ces référentiels de contrôle sont ensuite mis en œuvre de manière opérationnelle aux différents niveaux de l'organisation. Dans le cadre du Système Qualité Michelin, les processus de l'entreprise sont décrits ; des procédures et instructions fixent les responsabilités de chacun et précisent les modes opératoires et les contrôles associés.

Par ailleurs, dans le cadre de ce système, des évaluations sont organisées pour vérifier la conformité aux normes qualité du Groupe, qui s'inspirent très largement des normes internationales en la matière. À ces évaluations internes, s'ajoutent les certifications attribuées par des organismes externes.

Enfin, le système prévoit des revues de Direction périodiques pour évaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif et ainsi en déduire des axes de progrès.

### **Troisième ligne de maîtrise : l'Audit Interne**

La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques est un organe indépendant des opérations, rattaché directement au Président de la Gérance et composé d'une équipe centrale réalisant des audits dans tous les pays du Groupe et d'équipes locales en Amérique du Nord et en Amérique du Sud. Elle effectue des évaluations régulières du contrôle interne et s'assure de la maîtrise des risques relatifs aux treize familles de risque suivies par le Groupe.

Son périmètre d'action couvre l'intégralité des processus et des entités du Groupe.

La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques est l'animateur de la démarche de la gestion des risques. Elle définit la méthodologie, organise son déploiement, développe la culture du risque au sein du Groupe. Elle s'assure que les risques les plus importants pour le Groupe sont mis sous contrôle par les entités concernées. Elle suit l'avancement de l'ensemble des plans d'action relatifs à ces risques prioritaires. Elle s'assure également de la qualité de la maîtrise des risques par la réalisation de missions d'audit.

Elle anime, par ailleurs, les séances "gestion des risques" du Comité Exécutif du Groupe au cours desquelles les risques les plus importants identifiés par la cartographie sont examinés et le suivi d'un certain nombre de ces risques est effectué.

Ainsi, la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques, réalise de manière régulière des évaluations de la maîtrise de risques.

Un premier type de mission vise à analyser en profondeur un risque en vue d'élaborer des recommandations permettant la réduction de l'exposition du Groupe à ce risque.

Un deuxième type consiste à s'assurer de la correcte mise en œuvre des actions recommandées et à mesurer la réduction du risque suite à la mise en place de ces actions. Pour ce faire, la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques a développé et mis en place un processus pour s'assurer que les plans d'actions nécessaires pour le traitement des risques prioritaires ont les caractéristiques nécessaires pour assurer une baisse du risque associé (couverture, pertinence, faisabilité, pilotage). Elle a aussi défini des indicateurs pour évaluer la maîtrise des risques. Ceux-ci ont été déployés dans les entités du Groupe.

Des synthèses périodiques des résultats des missions et de la mise en œuvre des recommandations sont présentées aux divers niveaux de la hiérarchie, au Président de la Gérance et, enfin, au Comité d'Audit.

### **Autres acteurs externes**

Le Groupe bénéficie également d'expertises externes qui contribuent à l'amélioration continue du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne existant.

Parmi ces derniers, on note les travaux des auditeurs externes Groupe et locaux qui, dans le cadre de leur mission, remettent leurs recommandations en matière de contrôle interne aux responsables comptables et financiers ainsi qu'aux contrôleurs internes dans les pays qui sont chargés de les mettre en place. Leurs conclusions sont également remontées au niveau des contrôleurs internes et des auditeurs internes du Groupe, pour consolidation et pour restitution au Groupe.

On peut également mentionner le rôle joué par différents organismes certificateurs dont les travaux contribuent au renforcement du dispositif actuel.

### **/ La mise en œuvre du dispositif**

Les objectifs du Groupe sont définis par le Président de la Gérance. Ils concernent non seulement la performance économique mais aussi les domaines dans lesquels le Groupe vise à atteindre un degré particulier d'excellence, tels que le management des personnes, la qualité, l'innovation, les conditions de travail et l'environnement.

Ces objectifs généraux, actualisés et communiqués tous les ans aux différentes entités, précisent les grandes orientations qui sont ensuite déclinées en orientations stratégiques à cinq ans et en plans annuels par toutes les entités telles que décrites ci-dessus. Ces plans comportent une partie activité ainsi qu'une partie progrès qui vise à augmenter la performance et la qualité du service rendu.

Les objectifs tiennent compte des performances passées, d'un diagnostic approfondi ainsi que de l'évolution de l'environnement.

L'analyse des risques liés aux activités fait partie intégrante du processus d'élaboration des plans qui prévoit une identification des facteurs clés de succès et une analyse de sensibilité des principales hypothèses pour l'atteinte des objectifs. Les risques stratégiques sont spécifiquement traités au cours de cette démarche.



**RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ**

Au-delà des risques stratégiques, le Groupe veille également à la maîtrise de ses risques opérationnels. Ceux-ci ont été classés en treize familles distinctes :

- ▶ manquement à l'éthique ;
- ▶ santé et sécurité des personnes ;
- ▶ environnement ;
- ▶ sécurité et performance des produits et des services ;
- ▶ comptable et financier ;
- ▶ non-continuité des activités ;
- ▶ rupture d'approvisionnement ;
- ▶ sécurité des biens ;
- ▶ fuite des savoirs et des savoir-faire ;
- ▶ social et gestion des personnes ;
- ▶ juridique et fiscal ;
- ▶ systèmes et technologies d'information ;
- ▶ pilotage des grands projets.

**Mise en œuvre des objectifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs au processus d'établissement de l'information comptable et financière**

Parmi les différents objectifs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, nous nous focaliserons dans cette partie sur les différentes activités de maîtrise relatives au processus d'élaboration de l'information comptable et financière.

**/ Élaboration et traitement de l'information comptable et financière**

Le Président de la Gérance est responsable de la publication d'une information financière et comptable fiable. Pour ce faire, il s'appuie en particulier sur les départements comptables, les services de consolidation, de contrôle de gestion et de la communication financière.

Au sein de l'organisation du Groupe, les équipes comptables dépendent principalement des Zones Géographiques, tandis que les contrôleurs de gestion sont essentiellement rattachés aux Lignes Produits.

Des comptes consolidés sont établis mensuellement dans des conditions similaires à celles de la clôture de fin d'exercice.

Les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable sont définies au niveau du Groupe et sont mises en place au niveau local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaires physiques (aussi bien pour les actifs immobilisés que pour les stocks), une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes.

L'homogénéité des principes comptables est assurée par une équipe dédiée qui est responsable du suivi des évolutions des normes, de la tenue à jour d'une documentation de référence comptable applicable à l'ensemble des filiales du Groupe ainsi que du suivi des questions émanant de ces dernières.

Les données de comptabilité générale et de gestion sont reçues en même temps des filiales. Les systèmes vérifient la cohérence des principaux agrégats (chiffre d'affaires, résultat opérationnel...). Les données de comptabilité générale sont contrôlées pour en vérifier la cohérence, puis consolidées afin de produire les états financiers du Groupe.

Toutes les variations mensuelles dans les états financiers consolidés sont analysées. Les écarts entre les données du plan et les données réelles, tirés des informations de gestion, sont examinés en détail tous les mois par le Comité Exécutif du Groupe et les Lignes Produits.

À chaque clôture semestrielle et annuelle, les Directeurs de Zones Géographiques certifient par écrit qu'à leur connaissance, les comptes des sociétés de leur zone reflètent correctement les activités qu'elles exercent. Cette attestation reprend explicitement un certain nombre de points dont le non-respect (textes réglementaires, dispositions contractuelles) ou la survenance (litiges, fraudes) pourrait affecter les états financiers de manière significative.

La Direction des Relations Investisseurs, partie intégrante de la Direction Groupe Finance, est en charge de concevoir et diffuser l'ensemble de la communication financière du Groupe à destination des marchés financiers. Cette communication se fait selon trois vecteurs principaux :

- ▶ le Document de Référence et le Rapport d'Activité et de Développement Durable ;
- ▶ les communiqués à caractère financier ;
- ▶ les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et investisseurs.

La conception du Document de Référence et du Rapport d'Activité et de Développement Durable est coordonnée par la Direction des Relations Investisseurs et validée par le Président de la Gérance, avec une forte contribution de la Direction Groupe Juridique et des équipes de la démarche Performance et Responsabilité Michelin. Leur rédaction fait appel à de nombreux intervenants, experts dans leur domaine, contribuant à la richesse et à la qualité des informations données.

Les communiqués à caractère financier sont rédigés par la Directrice des Relations Investisseurs ; ceux relatifs aux annonces de résultats sont également revus par le Conseil de Surveillance.

Les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et les investisseurs sont directement élaborés par la Direction des Relations Investisseurs sous le contrôle de la Direction Groupe Finance.

**/ Pilotage du contrôle interne comptable et financier**

Les managers du Groupe peuvent, au travers des outils de pilotage de leurs activités, détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités réalisées par leurs experts métier.

Les informations issues des systèmes de gestion sont analysées par les équipes de contrôle de gestion et diffusées auprès des managers concernés qui disposent ainsi de tableaux de bord pour gérer leurs activités. Un tableau de bord existe également pour le Comité Exécutif du Groupe afin de lui rendre compte de l'activité mensuelle du Groupe. Trimestriellement, les résultats sont également présentés au Conseil de Surveillance, sous un format adapté. La Direction Groupe Finance assure la pertinence et la cohérence de ces données de gestion.

La Direction Groupe Systèmes d'Information a la charge de piloter la politique des systèmes d'information et des moyens informatiques.

Des procédures de contrôle interne, incorporées au Système Qualité, définissent les règles en matière d'accès et de protection des informations, de développement des applications, d'organisation et de séparation des fonctions entre développement, industrialisation et production.

## / Démarches récurrentes d'évaluation du processus d'élaboration de l'information comptable et financière

### Les autoévaluations

Le contrôle interne sur le risque comptable et financier est rattaché à la Direction Groupe Finance afin de pérenniser les travaux de mise en conformité avec la loi de Sécurité Financière. Ce département est chargé de l'ensemble de l'animation du contrôle interne et du pilotage des travaux sur le "contrôle interne financier", afin de fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières et la sauvegarde des actifs du Groupe.

Il mène les travaux de définitions des standards de contrôle interne, coordonne et met en place les outils informatiques et fonctionnels de gestion du dispositif.

Il assiste le réseau des contrôleurs internes, réparti dans les Zones Géographiques et les principaux domaines d'activité, dans la mise en œuvre de ce dispositif.

Il a un rôle :

- ▶ d'homogénéisation et de formation aux meilleures pratiques de contrôle interne des correspondants des zones ;
- ▶ d'actualisation permanente des risques clés par processus ;
- ▶ de définition des points de contrôle majeurs, avec les propriétaires des processus concernés ;
- ▶ de rédaction des référentiels et manuels de contrôle et de tests de contrôle interne ;
- ▶ d'animation des responsables des zones et domaines concernés ;
- ▶ de structuration du réseau ;
- ▶ d'interface avec les autres acteurs des processus impliqués (propriétaires de processus, gestion du risque, audit interne, audit externe...) ;
- ▶ de conseils lors de la mise en place de projets, de programmes de transformation.

Un système mondial de suivi de l'ensemble du dispositif de contrôle interne financier a ainsi été mis en place et déployé depuis 2009. Cette application capitalise sur les référentiels et les principes établis dans les phases précédentes qui ont démarré dès 2004. Ce modèle continuera à se déployer soit en termes de couverture de processus, soit en termes de couverture d'entités juridiques.

Le périmètre de réalisation de ce dispositif d'auto-évaluation concerne seize processus qui sont les suivants :

- ▶ les achats (de la commande au paiement du fournisseur) ;
- ▶ les ventes (de la commande passée par le client au règlement) ;
- ▶ la gestion des stocks ;
- ▶ la valorisation des stocks ;
- ▶ le financement du Groupe et la gestion des risques financiers ;
- ▶ la gestion des échanges intragroupe (application des prix de transfert, éliminations des soldes intragroupe) ;
- ▶ le recensement des engagements ;
- ▶ la gestion et l'administration des systèmes d'information ;
- ▶ la clôture des comptes ;
- ▶ la gestion des projets et des immobilisations ;
- ▶ les impôts et taxes ;
- ▶ la gestion des ressources humaines (rémunération, avantages aux personnels et déplacements) ;
- ▶ la consolidation des comptes ;
- ▶ la communication financière ;

- ▶ les fusions/acquisitions/désinvestissements ;
- ▶ le traitement des affaires douanières (couverture du processus de gestion douanière du Groupe, traitement des imports/exports, supervision des transitaires, organisation des pouvoirs et délégations, documentation douanière, etc.).

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être auto évaluées et complétées chaque année par tous les opérationnels concernés au sein des sociétés rentrant dans le cadre du dispositif.

### Les revues des contrôleurs internes

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être testées dans tous les sites au minimum une fois tous les quatre ans. Une fréquence plus courte peut être adoptée, si nécessaire.

Les tests réalisés par le réseau des contrôleurs internes sont partagés avec les auditeurs externes des différentes sociétés du Groupe, afin que ces derniers capitalisent sur ces travaux et renforcent leurs propres diligences d'audit externe.

### Les plans d'action

Un plan d'action doit être établi pour répondre aux axes de progrès identifiés, dans chacune des sociétés, mis en œuvre par les équipes opérationnelles.

Plus généralement, cette action s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue des processus, prenant également en compte les travaux des audits externes et internes. Il est à noter que ce dispositif d'autoévaluation et de tests porte sur les cinq composantes clés du dispositif de contrôle interne.

L'horizon de résolution des plans d'action est en général de deux ans pour 80 % des non-conformités (hors problématiques liées aux systèmes d'information qui nécessitent des durées et des ressources plus importantes).

### Les résultats de l'évaluation du contrôle interne financier

Les Directeurs des Zones Géographiques ainsi que les propriétaires de processus sont responsabilisés sur la conformité de leur contrôle interne, à travers la fixation d'objectifs annuels.

Les résultats de l'évaluation du contrôle interne financier et la mise en œuvre de ces plans d'action sont suivis par les différentes hiérarchies concernées. Ils sont consolidés au niveau du Groupe.

Le résultat de ces travaux est périodiquement présenté au Comité Financier de la Direction Groupe Finance et aux responsables des processus et domaines ainsi qu'aux Zones Géographiques concernées.

Par ailleurs, le Comité d'Audit informe le Conseil de Surveillance, au fur et à mesure, de l'état d'avancement et des résultats de cette démarche d'évaluation.

## Actions menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

### / Focus sur les principaux travaux réalisés en 2015

En 2015, la cartographie des risques a été mise à jour en prenant en compte plusieurs éléments. En premier lieu certaines évaluations de risques ont été revues suite aux conclusions des audits qui ont été réalisés, aux résultats des plans d'action et à quelques changements de contexte. La cartographie a, d'autre part, intégré les résultats de la démarche initiée en 2014 pour identifier de nouveaux risques, ainsi que les risques émergents qui pourraient constituer une menace pour le Groupe à long-terme. Néanmoins, ces travaux n'ont pas conduit à identifier de nouvelles thématiques de risques.

Le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe se sont réunis sept fois en 2015 dans le cadre du pilotage du Groupe pour assurer une gouvernance des risques. À ce titre ils se sont assurés de l'avancement des plans d'action relatifs aux risques prioritaires identifiés lors de la cartographie. Ils ont pu ainsi constater que les différentes actions de prévention, de protection et de contrôle mises en œuvre avaient diminué l'exposition du Groupe face à ces risques prioritaires. Ils ont aussi pris les décisions visant à équilibrer les investissements et la politique de risques. Enfin, ils ont examiné et validé certains principes du processus de gestion de risque tels que, par exemple, la définition du processus de gestion de crise et la validation de son déploiement dans le Groupe.

Parmi les travaux 2015, on peut aussi citer la mise en place d'une formation avancée pour les *Risk Managers*, l'édition d'un manuel rassemblant l'essentiel des outils et méthodes mis à disposition des acteurs du *Risk Management*, et le début du déploiement de gestion de crise dans les Zones Géographiques (incluant formation et exercice de simulation de crise).

Des campagnes de sensibilisation à la prévention de la fraude, auprès de l'ensemble des personnels concernés, ainsi qu'un renforcement des mesures anti-fraude ont été mis en œuvre en 2015.

En 2015, l'animation d'ensemble du contrôle interne, qui avait été confiée fin 2014 à la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques, a eu pour objectif d'homogénéiser les dispositifs de contrôle interne et d'étendre les meilleures pratiques de contrôle interne identifiées dans la couverture des risques comptables et financiers aux autres familles de risques opérationnels. Ceci s'est concrétisé en particulier par la formalisation par les Directions Groupe des manuels de contrôle interne couvrant les principaux risques du Groupe. En fin d'année 2015, le Comité Exécutif du Groupe a validé les principes structurants pour le déploiement du contrôle interne sur tous les processus du Groupe, ainsi que les ambitions portées par le plan progrès pluriannuel pour déployer un dispositif performant.

### / Perspectives 2016 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue

En 2016 le nouveau dispositif de gestion de crise sera déployé dans toutes les Zones Géographiques du Groupe. Il permettra de mettre en œuvre un processus de gestion de crise plus performant et homogène dans l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, l'offre de formation pour les *Risk Managers* sera complétée par la création et la prestation de modules supplémentaires, afin de renforcer la professionnalisation des membres du réseau de *Risk Management*.

Les actions visant à réduire le risque de fraude seront poursuivies. Elles consisteront, entre autres, dans le renforcement de la gestion des accès aux systèmes d'information, notamment au regard des règles de séparation des tâches, et dans la mise en place d'outils d'analyse exhaustive des données et des transactions dans les ERP.

En 2016 les manuels de contrôle interne, concernant les familles de risques autres que comptables et financiers, qui ont été rédigés en 2015, seront déployés et mis en œuvre dans les entités du Groupe. Pour ce faire, un plan de conduite du changement sera animé par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques, avec un plan de communication interne et des outils adaptés pour accompagner l'appropriation des parties prenantes au sein du Groupe. En particulier, un des objectifs est de disposer pour 2017 d'un manuel de contrôle interne unique, qui consolide toutes les activités de contrôle clés des processus principaux du Groupe.

En parallèle le système d'information pour le contrôle interne sera remplacé par un système plus performant et qui couvrira à terme l'ensemble des entités concernées. Ce système permettra une meilleure intégration du modèle de gestion du Contrôle Interne (Bibliothèques de contrôles, Organisations, Annuaires, Campagnes d'auto-évaluations, campagnes de tests et couverture des non-conformités par des plans d'action). Tous les acteurs verront leurs accès facilités. Toutes les informations seront consolidables plus rapidement.

## **4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

### **Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015**

Aux Actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil de surveillance de votre société ("le Président") conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ▶ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- ▶ d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### **/ Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- ▶ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ▶ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ▶ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

#### **/ Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

Commissaires aux Comptes

Membres de la Compagnie Régionale de Versailles

# 5

## **MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES**

<b>5.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>132</b>
5.1.1 Informations générales	132
5.1.2 Acte constitutif et statuts	132
<b>5.2 DONNÉES BOURSIÈRES</b>	<b>133</b>
5.2.1 L'action Michelin	133
5.2.2 Données boursières détaillées	134
5.2.3 Données par action	135
5.2.4 Le capital et l'actionariat	135
<b>5.3 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES</b>	<b>135</b>
<b>5.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>136</b>
<b>5.5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL</b>	<b>136</b>
5.5.1 Tableau d'évolution du capital	136
5.5.2 État des délégations de compétence et des autorisations en vigueur	137
5.5.3 Capital potentiel	138
5.5.4 Options de souscription ou d'achat d'actions	140
5.5.5 Actions de performance	142
5.5.6 Actionariat salarié	145
5.5.7 Informations relatives à un programme de rachat d'actions en cours	145
5.5.8 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 13 mai 2016	146



## 5.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

### 5.1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

#### Dénomination sociale

- ▶ Compagnie Générale des Établissements Michelin.

#### Registre du commerce et des sociétés

- ▶ 855 200 887 RCS Clermont-Ferrand.

#### Date de constitution et d'expiration

- ▶ Constituée le 15 juillet 1863 et venant à expiration le 31 décembre 2050, sauf dissolution anticipée ou prorogation prévues par les statuts.

#### Siège social

- ▶ 12, cours Sablon – Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).
- ▶ Téléphone : + 33 (0)4 73 98 59 00.

#### Forme juridique/Législation applicable

- ▶ Société en commandite par actions régie par les articles L. 226-1 à L. 226-14 du Code de commerce.

#### Activité principale

- ▶ Gestion de filiales et de participations dans tous les pays.

### 5.1.2 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

Les statuts sont accessibles en intégralité en français et en anglais sur le site Internet de la Société [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate).

#### 5.1.2 a) Associés Commandités (article 1<sup>er</sup> des statuts)

- ▶ M. Jean-Dominique Senard (Présidence de la Gérance).
- ▶ La Société Auxiliaire de Gestion "SAGES" (870 200 466 RCS. Clermont-Ferrand), société par actions simplifiée présidée par M. Jacques de Chateauevieux (voir la présentation et le rôle de cette société au chapitre 4.1.4 ci-dessus).

#### 5.1.2 b) Objet social (article 2 des statuts)

- ▶ Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages.
- ▶ Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :
  - le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général ;
  - la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires ;
  - la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés ;
  - le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.

- ▶ Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.
- ▶ Et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

#### 5.1.2 c) Gérance (article 10 des statuts)

La Société est administrée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, Associés Commandités ou non et dirigée par un Président de la Gérance.

#### 5.1.2 d) Exercice social (article 29 des statuts)

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

#### 5.1.2 e) Répartition statutaire des bénéfices (article 30 des statuts)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice, après déduction de la distribution de bénéfices ou de réserves reçues des filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) et Compagnie Financière du groupe Michelin, Senard et Cie (CFM). Cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter. Les bénéfices nets sont constitués des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et des autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions jugés nécessaires. Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition du Président de la Gérance, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les Associés Commandités n'auront plus aucun droit.

Le solde du bénéfice revenant aux actions, après le prélèvement ci-dessus, sera distribué aux actions.

### 5.1.2 f) Assemblées générales

#### / Modes de convocation (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

#### / Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

#### / Conditions d'exercice du droit de vote – Droit de vote double (article 22 des statuts)

Les propriétaires (ou leurs mandataires) de toutes les actions entièrement libérées inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire disposent de deux voies par action, sans limitation.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

#### / Existence de seuils statutaires

Les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

## 5.2 DONNÉES BOURSIÈRES

### 5.2.1 L'ACTION MICHELIN

#### Cotée sur NYSE Euronext Paris

- ▶ Compartiment A ;
- ▶ Code mnémonique NYSE Euronext ;
- ▶ Service à Règlement Différé (SRD) ;
- ▶ Code ISIN : FR 0000121261 ;
- ▶ Valeur nominale : 2 € ;
- ▶ Unité de transaction : 1.



#### Capitalisation boursière

- ▶ 15 989 millions € au 31 décembre 2015.

#### Moyenne des échanges quotidiens

- ▶ 719 709 actions depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

#### Indices

Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière :

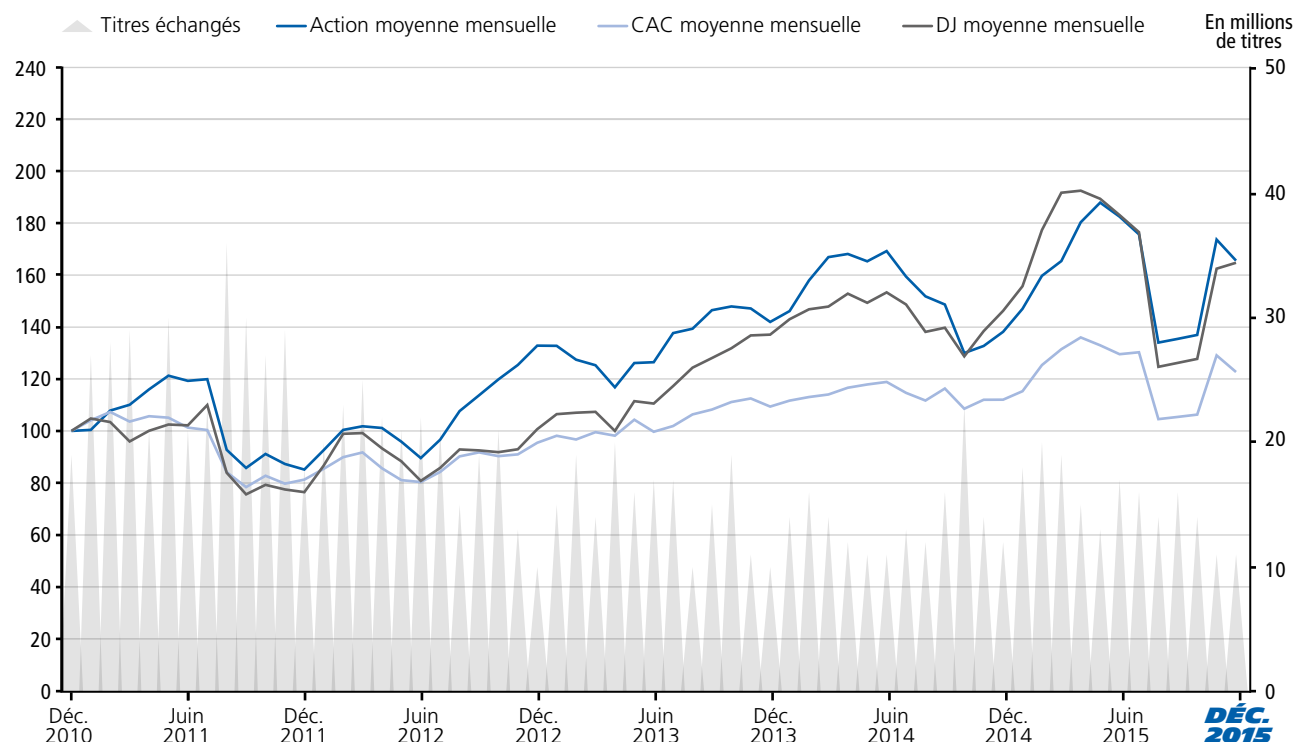
- ▶ CAC 40 : 1,70 % de l'indice au 31 décembre 2015 ;
- ▶ Euronext 100 : 0,71 % de l'indice au 31 décembre 2015.

Michelin figure aussi dans les principaux indices éthiques :

- ▶ DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) Stoxx pour l'Europe et DJSI World pour le monde ;
- ▶ ESI (*Ethibel Sustainability Index*) Europe.

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN

(clôture au 31 décembre 2015)



### 5.2.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Cours de l'action (en €)	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
Ratio plus haut / plus bas	1,45	1,45	1,48	1,60	1,70
Dernier cours de la période	87,90	75,27	77,25	71,59	45,68
Cours moyen de la période	90,28	82,10	72,28	57,15	55,34
Évolution sur la période	16,78 %	- 2,56 %	+ 7,91 %	+ 56,74 %	- 14,93 %
Évolution du CAC 40 sur la période	8,53 %	- 0,54 %	+ 17,99 %	+ 15,23 %	- 20,45 %
<b>Capitalisation boursière</b> (au 31 décembre 2015, en milliards d'€)	<b>15,98</b>	<b>13,98</b>	<b>14,35</b>	<b>13,07</b>	<b>8,22</b>
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	719 709	662 063	719 464	913 167	1 246 389
Nombre moyen de titres composant le capital	185 960 394	185 954 390	184 901 269	181 099 501	178 446 812
Nombre d'actions échangées sur la période	184 245 619	168 826 055	183 463 371	233 770 814	320 321 901
<b>Taux de rotation des actions</b>	<b>99 %</b>	<b>91 %</b>	<b>99 %</b>	<b>129 %</b>	<b>180 %</b>



## 5.2.3 DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	2015	2014	2013	2012	2011
Actif net	52,5	51,3	49,8	46,6	45,9
Résultat de base	6,28	5,52	6,08	8,62	8,14
Résultat dilué <sup>(1)</sup>	6,19	5,45	5,98	8,41	7,97
<b>PER</b>	<b>14,0</b>	<b>13,6</b>	<b>12,7</b>	<b>8,3</b>	<b>5,6</b>
Dividende	2,85*	2,50	2,50	2,40	2,10
Taux de distribution	37,0 %	40,6 %	35,0 %	28,7 %	30,0 %
Rendement <sup>(2)</sup>	3,2 %	3,3 %	3,2 %	3,4 %	4,6 %

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

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

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

La politique de dividende du Groupe vise à distribuer au moins 35 % du résultat net consolidé de l'exercice avant éléments non récurrents.

## 5.2.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 31 décembre 2015 : 363 804 364 €.

	Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014		
	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote
Actionnaires institutionnels français	3 183	21,4 %	24,1 %	3 176	25,2 %	26,8 %
Actionnaires institutionnels non résidents		63,0 %	60,8 %		57,9 %	57,2 %
Actionnaires individuels	119 307	13,8 %	12,7 %	155 319	15,1 %	13,6 %
Personnel – Plan d'épargne Groupe	69 068	1,8 %	2,4 %	73 467	1,8 %	2,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>191 558</b>	<b>181 902 182 ACTIONS*</b>	<b>242 005 720 DROITS DE VOTES</b>	<b>231 962</b>	<b>185 726 200 ACTIONS*</b>	<b>244 308 764 DROITS DE VOTES</b>

\* Entièrement libérées.

Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

## 5.3 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

L'ensemble des actionnaires a accès à une information complète, transparente et claire, adaptée aux besoins de chacun.

Une très large variété de documents publics dont ceux diffusés au titre de l'information réglementée couvrent l'activité, la stratégie et l'information financière de l'Entreprise : communiqués de presse, Rapport d'Activité et de Développement Durable, Document de Référence, Rapport Financier Semestriel, Guide de l'actionnaire, Lettres aux actionnaires, statuts de la Société. Tous ces documents sont facilement accessibles sur le site Internet du

Groupe [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate) sous la rubrique "Finance", en français et en anglais, et sur demande auprès du service des Relations Investisseurs de Michelin.

En outre, Michelin a organisé en 2015 six réunions d'actionnaires individuels en province, à La Rochelle, Lyon, Marseille, Montpellier, Nancy, Rennes, ainsi qu'une réunion d'actionnaires à Paris en juin, animée par son Président. Enfin, des visites de sites ont été organisées pour des actionnaires individuels.

Parallèlement, plus de 1 400 contacts ont eu lieu en 2015 avec les investisseurs institutionnels et analystes financiers.

Le Comité Consultatif des Actionnaires, créé en 2003, est composé d'un maximum de quatorze membres, dont deux sont des actionnaires salariés du Groupe. Le rôle de ce Comité est de contribuer, par ses avis et conseils, à l'amélioration de la communication en termes financiers et/ou en termes d'image entre Michelin et ses actionnaires individuels. Ce Comité s'est réuni deux fois en 2015 et a participé activement à l'Assemblée générale.

Chaque année, tous les actionnaires et les principaux conseils en vote (*Proxy solicitors*) sont informés de la date de l'Assemblée générale et des démarches à accomplir pour pouvoir voter.

Conformément aux statuts de la Société, les actions détenues depuis quatre ans au moins par le même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.

## 5.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations financières historiques, les Documents de Référence, les Lettres aux actionnaires, les documents d'Assemblée (Avis de convocation, compte rendu de l'Assemblée), les statuts de la Société, et les éléments constituant "l'information réglementée" au sens de l'article 221-1 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (notamment les communiqués, les

informations trimestrielles et les Rapports Semestriel et Annuel) peuvent être consultés sur le site Internet [www.michelin.com](http://www.michelin.com) en français et en anglais (également accessibles sur le site officiel français [www.info-financiere.fr](http://www.info-financiere.fr)) et, le cas échéant, au siège social de la Société.

## 5.5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL

### 5.5.1 TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL

Année	Nature des opérations	Variation du capital		
		Nombre d'actions	Nominal (en €)	Prime (en €)
<b>2011</b>	<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>180 018 897</b>	<b>360 037 794</b>	
2012	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	0	0	0
	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	1 883 606	3 767 212	84 931 794
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	654 210	1 308 420	27 249 423
	<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>182 556 713</b>	<b>365 113 426</b>	
2013	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	6	12	527
	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	4 467 601	8 935 202	239 776 146
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	573 295	1 146 590	26 718 664
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	1 288	2 576	0
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(1 809 260)	(3 618 520)	(132 887 705)
	<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>185 789 643</b>	<b>371 579 286</b>	
2014	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	2	4	185
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	866 320	1 732 640	44 398 643
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	80 571	161 142	0
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(1 010 336)	(2 020 672)	(84 643 593)
	<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>185 726 200</b>	<b>371 452 400</b>	
2015	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	28	56	2 718
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	909 999	1 819 998	64 070 030
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	227 489	454 978	0
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(4 961 534)	(9 923 068)	(441 024 693)
	<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>181 902 182</b>	<b>363 804 364</b>	

## 5.5.2 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR

### 5.5.2 a) Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014

#### / Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 88 € <sup>(1)</sup> (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	12 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 5,72 milliards (actions ordinaires)</li> <li>▶ 1,50 milliard<sup>(4)</sup> (valeurs mobilières donnant accès au capital)</li> </ul>	130 millions <sup>(2) (3)</sup> (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	16 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2016)	3,52 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2015, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 130 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 16<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions (19<sup>e</sup> résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions (15<sup>e</sup> résolution).

(4) Avec un plafond global de 2 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> résolutions (19<sup>e</sup> résolution).

#### / Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émissions sur la base d'un cours à 88 € <sup>(1)</sup> (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	13 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1,63 milliard (actions ordinaires)</li> <li>▶ 1 milliard<sup>(4)</sup> (valeurs mobilières donnant accès au capital)</li> </ul>	37,15 millions <sup>(2) (3)</sup> (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	14 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1,63 milliard (actions ordinaires)</li> <li>▶ 1 milliard<sup>(4)</sup> (valeurs mobilières donnant accès au capital)</li> </ul>	37,15 millions <sup>(2) (3) (5)</sup> (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	17 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2016)	1,63 milliard	37,15 millions <sup>(5)</sup>	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2015, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 130 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 16<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions (19<sup>e</sup> résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions (15<sup>e</sup> résolution).

(4) Avec un plafond global de 2 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> résolutions (19<sup>e</sup> résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 13<sup>e</sup> résolution.

#### / Émissions réservées aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	18 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2016)	À titre indicatif moins de 2 % du capital social	Aucune
Attribution d'actions de performance	21 <sup>e</sup>	38 mois (juillet 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mandataires sociaux exclus</li> <li>▶ Conditions de performance sur trois ans</li> <li>▶ Maximum de 0,5 % du capital</li> </ul>	Émission de 84 892 droits <sup>(1)</sup>

(1) Cf. les informations figurant au chapitre 5.5.5.

**/ Titres de créances ne donnant pas accès au capital/titres d'emprunt**

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant nominal maximum d'émission (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Émission d'emprunts obligataires	11 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2016)	1 milliard	Aucune

**/ Programme de rachat d'actions**

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 <sup>e</sup>	18 mois (novembre 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Limite légale de 10 % du capital</li> <li>▶ Prix maximum d'achat : 140 €</li> </ul>	Rachat de 485 127 actions <sup>(1)</sup>
Réduction du capital par annulation d'actions	20 <sup>e</sup>	18 mois (novembre 2015)	10 % du capital	Aucune

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5.5.7.

**5.5.2 b) Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015**
**/ Programme de rachat d'actions**

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 <sup>e</sup>	18 mois (novembre 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Limite légale de 10 % du capital</li> <li>▶ Prix maximum d'achat : 140 €</li> </ul>	Rachat de 4 476 407 actions <sup>(1)</sup>
Réduction du capital par annulation d'actions	9 <sup>e</sup>	18 mois (novembre 2016)	10 % du capital	Annulation de 4 961 534 actions <sup>(2)</sup>

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5.5.7.

(2) Cf. les informations figurant dans les chapitres 5.5.1 et 5.5.7.

**5.5.3 CAPITAL POTENTIEL**
**5.5.3 a) Titres en circulation donnant accès au capital**
**/ OCEANE**

La Société a émis en mars 2007 un emprunt obligataire sous forme d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE), entièrement souscrit, dont le contrat d'émission a fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers le 12 mars 2007 sous le numéro 07-082.

Les principales caractéristiques de cet emprunt sont les suivantes :

- ▶ lieu de cotation : Euronext Paris ;
- ▶ code ISIN : FR0010449264 ;
- ▶ date d'émission, de jouissance et de règlement des obligations : 21 mars 2007 ;
- ▶ durée de l'emprunt : 9 ans et 286 jours ;
- ▶ montant nominal total : 699 999 913,16 € ;
- ▶ nombre d'obligations émises : 6 742 438 ;
- ▶ nombre d'obligations en circulation au 31 décembre 2015 : 5 403 075 ;
- ▶ valeur nominale unitaire des obligations : 103,82 € ;
- ▶ prix d'émission des obligations : le pair ;
- ▶ taux nominal – intérêt : aucun (obligation zéro-coupon) ;
- ▶ taux actuariel annuel brut : 3,07 % (en l'absence de conversion et/ou d'échange en actions et en l'absence de remboursement anticipé) ;
- ▶ amortissement normal des obligations : en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2017 par remboursement à un prix unitaire de 139,57 € ;
- ▶ remboursement anticipé au gré de la Compagnie à compter du 21 mars 2011 si, sur 20 jours consécutifs, le cours moyen de l'action et du ratio de conversion ou d'échange d'actions en vigueur excède 130 % du prix de remboursement anticipé ;
- ▶ ratio de conversion ou d'échange d'actions (modifiable dans les conditions prévues par le contrat d'émission) :
  - à la date d'émission : 1 action pour 1 obligation,
  - en vigueur à la date de publication du présent rapport : 1,036 action pour 1 obligation (ajustement effectué à compter du 26 octobre 2010, selon notice NYSE Euronext du même jour) ;
- ▶ aucune obligation n'a été rachetée par la Société au cours de l'exercice 2015.

### / Options de souscription d'actions

Cf. les informations détaillées figurant au chapitre 5.5.4.

### / Actions de performance

Cf. les informations détaillées figurant au chapitre 5.5.5.

## 5.5.3 b) Estimation du capital potentiel maximal au 31 décembre 2015

<i>(en nombre d'actions de nominal 2 €)</i>	Nombre maximum d'actions nouvelles potentielles	Capital social <i>(en €)</i>
<b>CAPITAL ÉMIS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>		<b>363 804 364</b>
<b>/ OCEANE</b>		
Estimation théorique en cas de remboursement en actions nouvelles de la totalité des 5 403 075 obligations en circulation au 31 décembre 2015 <sup>(1)</sup> :		
1,036 action pour 1 obligation de nominal 103,82 € (également remboursables en actions existantes)		
Échéance : janvier 2017	5 597 610	11 195 220

*(1) Sur un total de 6 742 438 obligations émises et en comptabilisant les opérations suivantes : d'une part 21 conversions en 2007 (création de 21 actions), 317 conversions en 2010 (création de 346 actions), 12 conversions en 2011 (création de 14 actions), aucune conversion en 2012 ; 4 conversions en 2013 (création de 6 actions) ; 1 conversion en 2014 (création de 2 actions), 23 conversions en 2015 (création de 28 actions) ; et d'autre part, 511 404 rachats en 2012, 367 006 rachats en 2013, 460 575 rachats en 2014 et aucun rachat en 2015.*

### / Options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2015

Date d'attribution du plan	Prix d'exercice ajusté <i>(en €)</i>	Date de départ d'exercice	Date d'expiration	Nombre d'options restantes
14 mai 2007	87,85	14 mai 2011	13 mai 2016	596 721
19 mai 2008	59,85	19 mai 2012	18 mai 2017	167 878
23 novembre 2009	51,16	23 novembre 2013	22 novembre 2018	541 785
12 mai 2010	52,13	12 mai 2014	11 mai 2019	150 951
19 mai 2011	66,00	19 mai 2015	18 mai 2020	135 110
25 juin 2012	51,16	25 juin 2016	24 juin 2021	141 026
Nombre total d'options de souscription d'actions en vigueur				1 733 471
				3 466 942

### / Actions de performance attribuables au 31 décembre 2015

Date d'attribution du plan	Fin de période d'acquisition	Droits d'attribution d'actions restants
28 novembre 2012	28 novembre 2016 <sup>(1)</sup>	178 632
29 novembre 2013	29 novembre 2017	78 544
27 novembre 2014 ( <i>Excellence</i> )	27 novembre 2018	283 670
27 novembre 2014 ( <i>Excellence Management</i> )	27 novembre 2018	106 668
25 novembre 2015 ( <i>Excellence Management</i> )	25 novembre 2019	84 892
Nombre total de droits d'attribution d'actions en vigueur		732 406
<b>CAPITAL POTENTIEL MAXIMUM AU 31 DÉCEMBRE 2015 (+ 4,2 %)</b>		<b>379 931 338</b>

*(1) Pour les salariés des sociétés non françaises.*

## 5.5.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

5.5.4 a) Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2015 <sup>(1)</sup> (tableau 8 – nomenclature Code AFEF/MEDEF)

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 14
Date d'Assemblée	18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	14/05/2004	14/05/2004	12/05/2006	12/05/2006	12/05/2006	15/05/2009	15/05/2009	15/05/2009	15/05/2009
Date de la décision de la Gérance	19/05/2002	19/05/2003	24/11/2003	17/05/2004	05/07/2004	23/05/2005	07/11/2005	15/05/2006	14/05/2007	19/05/2008	23/11/2009	12/05/2010	19/05/2011	25/06/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	722 635	245 047	230 386	184 088	132 772	226 057	942 215	141 463	1 230 323	321 095	1 447 372	260 138	252 900	143 276
<i>Dont options attribuées à :</i>														
Jean-Dominique Senard <sup>(2)</sup> , Président de la Gérance	0	0	0	0	0	10 359	0	6 216	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	19/05/2006	19/05/2007	24/11/2007	17/05/2008	05/07/2008	23/05/2009	07/11/2009	15/05/2010	14/05/2011	19/05/2012	23/11/2013	12/05/2014	19/05/2015	25/06/2016
Date d'expiration	18/05/2011	18/05/2012	23/11/2012	16/05/2013	04/07/2013	22/05/2014	06/11/2014	14/05/2015	13/05/2016	18/05/2017	22/11/2018	11/05/2019	18/05/2020	24/06/2021
Prix de souscription	42,47 €	31,13 €	32,82 €	38,61 €	42,96 €	46,34 €	46,34 €	55,99 €	87,85 €	59,85 €	51,16 €	52,13 €	66,00 €	51,16 €
Nombre d'actions souscrites/ d'options exercées au 31 décembre 2015	647 332	239 847	207 064	182 088	117 189	223 557	864 725	138 663	521 024	151 217	862 421	109 187	22 944	0
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	75 303	5 200	23 322	2 000	15 583	2 500	77 490	2 800	112 578	2 000	43 166	0	94 846	2 250
<b>OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>596 721</b>	<b>167 878</b>	<b>541 785</b>	<b>150 951</b>	<b>135 110 141 026</b>

(1) À la suite de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription constatée le 25 octobre 2010 et conformément aux stipulations des plans d'options et à la réglementation, notamment les dispositions des articles L. 225-181 et R. 225-140 du Code de commerce, il a été procédé pour chaque plan en vigueur au 25 octobre 2010, à un ajustement, effectué tant sur le prix d'exercice des options que sur le nombre d'actions auxquelles elles donnent droit, pour préserver le maintien des droits des bénéficiaires des options.

(2) Avant sa nomination aux fonctions de Gérant.

### 5.5.4 b) Options de souscription ou d'achat d'actions consenties et exercées au cours de l'exercice

Options de souscription d'actions consenties par la CGEM <sup>(1)</sup> aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé	Nombre total d'options consenties/ d'actions souscrites	Prix d'exercice (en €)	Date de fin d'exercice	Date de la décision de la Gérance
Options consenties	0	-	-	-
Options levées (actions souscrites)	52 257	55,99 59,85 51,16 52,13	14.05.2015 18.05.2017 22.11.2018 11.05.2019	15.05.2006 19.05.2008 23.11.2009 12.05.2010

(1) Aucune société comprise dans le périmètre d'attribution des options autre que la CGEM n'a émis d'options.

### 5.5.4 c) Rapport spécial du Président de la Gérance

Aucune nouvelle attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été réalisée durant l'exercice.

Les 10 premiers attributaires salariés non mandataires sociaux ont exercé 52 257 options aux prix unitaires de 55,99 €, 59,85 €, 51,16 € et 52,13 € (options respectivement attribuées le 15 mai 2006, le 19 mai 2005, le 23 novembre 2009 et le 12 mai 2010).

Au 31 décembre 2015, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne détient d'options de souscription d'actions, exerçables ou non exerçables.

Clermont-Ferrand, le 11 février 2016

**Jean-Dominique Senard**  
 Président de la Gérance

## 5.5.5 ACTIONS DE PERFORMANCE

### 5.5.5 a) Historique des attributions d'actions de performance au 31 décembre 2015 (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Un plan a été lancé le 25 novembre 2015. Ce plan prévoit une période d'acquisition unique de quatre ans pour l'ensemble des bénéficiaires, qui s'achèvera le 25 novembre 2019. Ce plan n'est pas ouvert au dirigeant mandataire social de la Société.

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4 (Excellence)	Plan n° 5 (Excellence Management)	Plan n° 6 (Excellence Management)
Date d'Assemblée	13 mai 2011	13 mai 2011	13 mai 2011	16 mai 2014	16 mai 2014	16 mai 2014
Date de la décision de la Gérance	28 novembre 2011	28 novembre 2012	29 novembre 2013	27 novembre 2014	27 novembre 2014	25 novembre 2015
Nombre total de droits attribués	287 944	371 936	81 400	288 426	108 292	84 892
<i>Dont actions attribuées à :</i>						
Jean-Dominique Senard (Président de la Gérance – seul dirigeant mandataire social)	0	0	0	0	0	0
Date d'acquisition des actions (en années)	28 novembre 2014 (France) (3 ans) 28 novembre 2015 (étranger) (4 ans)	28 novembre 2015 (France) (3 ans) 28 novembre 2016 (étranger) (4 ans)	29 novembre 2017 (4 ans)	27 novembre 2018 (4 ans)	27 novembre 2018 (4 ans)	25 novembre 2019 (4 ans)
Date de fin de période de conservation (en années)	28 novembre 2016 (France) (2 ans)	28 novembre 2017 (France) (2 ans)	N/A	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance <sup>(1)</sup> (période d'application des critères : 3 ans)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Taux de croissance des ventes ≥ 3 % en moyenne annuelle sur 2011/2012/2013 (en valeur)</li> <li>▶ Résultat opérationnel consolidé ≥ 1,4 milliard € en moyenne annuelle sur 2011/2012/2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Taux de croissance des ventes ≥ 3 % en moyenne annuelle sur 2012/2013/2014 (en valeur)</li> <li>▶ Résultat opérationnel consolidé ≥ 2 milliards € en moyenne annuelle sur 2012/2013/2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Taux de croissance des ventes ≥ 3 % en moyenne annuelle sur 2013/2014/2015 (en valeur)</li> <li>▶ Résultat opérationnel consolidé ≥ 2,4 milliards € en moyenne annuelle sur 2013/2014/2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Taux de croissance des ventes ≥ 2 % en moyenne annuelle sur 2014/2015/2016 (en valeur)</li> <li>▶ Résultat opérationnel consolidé en croissance moyenne annuelle de 150 millions € sur 2014/2015/2016</li> <li>▶ Taux d'engagement des employés du Groupe ≥ 72 %, en moyenne sur 2014/2015/2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Taux de croissance des ventes ≥ 2 % en moyenne annuelle sur 2014/2015/2016 (en valeur)</li> <li>▶ Résultat opérationnel consolidé en croissance moyenne annuelle de 150 millions € sur 2014/2015/2016</li> <li>▶ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 12 % en moyenne arithmétique sur 2014/2015/2016</li> <li>▶ Taux d'engagement des employés du Groupe ≥ 72 %, en moyenne sur 2014/2015/2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Taux de croissance des ventes ≥ 2 % en moyenne annuelle sur 2015/2016/2017 (en valeur)</li> <li>▶ Résultat opérationnel consolidé en croissance moyenne annuelle de 150 millions € sur 2015/2016/2017</li> <li>▶ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 12 % en moyenne arithmétique sur 2014/2015/2016</li> <li>▶ Taux d'engagement des employés du Groupe ≥ 73 %, en moyenne sur 2015/2016/2017</li> </ul>
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2015	195 068	114 280	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	92 876	79 024	2 856	4 756	1 624	0
<b>ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>0</b>	<b>178 632</b>	<b>78 544</b>	<b>283 670</b>	<b>106 668</b>	<b>84 892</b>

(1) Sur une base consolidée, en données et normes comparables et hors variation de change pour les critères financiers.



### 5.5.5 b) Actions de performance attribuées au cours de l'exercice

84 892 droits d'attribution à une action de performance ont été consentis au cours de l'exercice.

	Nombre d'actions attribuées	Date de la décision de la Gérance
Actions attribuées par la CGEM aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux	36 192	25/11/2015

### 5.5.5 c) Rapport spécial du Président de la Gérance

#### / Plan du 25 novembre 2015

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2014 a autorisé l'attribution d'actions de performance au personnel de la Société (le dirigeant mandataire social en est exclu) et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce, le nombre d'actions pouvant être attribuées étant limité à 0,5 % du capital social.

Sur la base de cette autorisation, il a été procédé en 2015 à l'attribution de 84 892 droits d'attribution à une action, destinés à 74 attributaires.

La condition de performance repose sur la réalisation de critères retenus dans le cadre des Ambitions 2020 Performance et Responsabilité Michelin.

Les critères de performance, détaillés dans le rapport de présentation de la résolution de l'Assemblée du 16 mai 2014 <sup>(1)</sup>, au nombre de deux dans les plans d'attribution précédents sont passés à un nombre de trois et à quatre pour les cadres ayant les niveaux de responsabilité les plus élevés.

Ces critères sont les suivants :

- ▶ taux annuel de croissance des ventes nettes du Groupe (en valeur), en moyenne sur une base consolidée (en données et normes comptables comparables, et hors variation de change), égal ou supérieur à 2 % et apprécié sur les exercices 2015, 2016 et 2017 ;
- ▶ résultat opérationnel du Groupe, en valeur, avant éléments non récurrents (en normes comptables comparables, et hors variation de change), en croissance moyenne annuelle de 150 millions €, appréciée sur les exercices 2015, 2016 et 2017 ;
- ▶ taux de retour sur capitaux employés (ROCE), en moyenne arithmétique, sur une base consolidée (en données et normes comptables comparables), égal ou supérieur à 12 % et appréciée sur les exercices 2015, 2016 et 2017 ;
- ▶ taux d'engagement des employés du Groupe, incluant notamment des éléments tels que la volonté de promouvoir l'Entreprise et la satisfaction du lieu de travail, en moyenne sur une base consolidée et à périmètre comparable, égal ou supérieur à 73 % et apprécié sur les exercices 2015, 2016 et 2017 ; ce taux étant calculé à partir de l'enquête annuelle réalisée par un organisme extérieur indépendant.

Pour les trois premiers critères, l'atteinte du résultat conduit à la satisfaction complète du critère et à l'attribution du nombre d'actions correspondant.

Pour le critère du taux d'engagement du Groupe, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- ▶ réalisation inférieure au plancher : aucune attribution ;
- ▶ réalisation égale ou supérieure au plancher : attribution proportionnelle et progressive jusqu'à un certain plafond.

Sous réserve du respect de la condition de présence dans le Groupe, des cas légaux de sortie anticipée ou d'exceptions décidées par la Gérance, et en tenant compte du fait que ce plan concerne les cadres ayant les niveaux de responsabilité les plus élevés, l'atteinte des critères de performance précités conditionnera l'attribution définitive de 100 % des actions attribuées, chacun des quatre critères comptant pour 25 %.

#### / Bilan des critères de performance des plans d'actions de performance en cours en 2015

##### **Plan d'actions de performance du 28 novembre 2011 : bilan des critères composant la condition de performance**

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes du Groupe, en volume sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 3 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2011, 2012 et 2013. À l'issue de cette période, le taux de croissance constaté a été de + 6,51 % pour l'exercice 2011, - 6,54 % pour l'exercice 2012 et + 0,06 % pour l'exercice 2013, avec en conséquence une moyenne annuelle cumulée de - 0,1 %, soit en dessous du niveau fixé.

Le second critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel en valeur, avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 1,4 milliard € en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2011, 2012 et 2013. À l'issue de cette période, le résultat opérationnel constaté a été de 1,945 milliard € pour l'exercice 2011, 2,423 milliards € pour l'exercice 2012 et 2,234 milliards € pour l'exercice 2013 ; avec en conséquence une moyenne annuelle de 2,201 milliards €, soit au-dessus du niveau fixé.

En conclusion, l'un des deux critères n'a pas été atteint et le nombre total d'actions de performance livrées (195 068) a été inférieur au nombre de droits attribués (287 944), soit un taux de 68 %.

##### **Plan d'actions de performance du 28 novembre 2012 : bilan des critères composant la condition de performance**

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes nettes du Groupe, en valeur sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 3 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2012, 2013 et 2014. À l'issue de cette période, le taux de croissance constaté a été de + 3,64 % pour l'exercice 2012, de - 5,71 % pour l'exercice 2013 et de - 3,42 % pour l'exercice 2014 ; avec en conséquence une moyenne annuelle cumulée de - 1,83 %, soit en dessous du niveau fixé.

Le second critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel, en valeur, avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 2 milliards € en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2012, 2013 et 2014. À l'issue de cette période, le résultat opérationnel constaté a été de 2,423 milliards € pour l'exercice 2012, de 2,234 milliards € pour l'exercice 2013 et de 2,545 milliards € pour l'exercice 2014 en parités 2012 ; avec en conséquence une moyenne annuelle de 2,401 milliards €, soit au-dessus du niveau fixé.

(1) Cf. le Document de Référence 2013, pages 303 et 304.

En conclusion, un critère n'a pas été atteint et le nombre total d'actions de performance à livrer sera inférieur au nombre de droits attribués.

Il est rappelé que la durée d'acquisition des actions :

- ▶ s'est achevée en novembre 2015 pour les attributaires salariés des sociétés françaises, qui se sont vus livrer 113 864 actions, avec une période de conservation se terminant en novembre 2016 ; et
- ▶ s'achèvera en novembre 2016 pour les attributaires salariés des sociétés étrangères (sans période de conservation).

#### **Plan d'actions de performance du 29 novembre 2013 : bilan des critères composant la condition de performance**

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes nettes du Groupe, en valeur sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 3 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2013, 2014 et 2015. À l'issue de cette période, le taux de croissance constaté a été de - 5,71 % pour l'exercice 2013, de - 3,42 % pour l'exercice 2014 et de + 8,4 % pour l'exercice 2015 ; avec en conséquence une moyenne annuelle cumulée de - 0,24 %, soit en dessous du niveau fixé.

Le second critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel, en valeur, avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 2,4 milliards € en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2013, 2014 et 2015. À l'issue de cette période, le résultat opérationnel constaté a été de 2,234 milliards € pour l'exercice 2013, de 2,545 milliards € pour l'exercice 2014 et de 2,515 milliards € pour l'exercice 2015, en parités 2012 ; avec en conséquence une moyenne annuelle de 2,431 milliards €, soit au-dessus du niveau fixé.

En conclusion, un critère n'a pas été atteint et le nombre total d'actions de performance à livrer sera inférieur au nombre de droits attribués.

Il est rappelé que la durée d'acquisition des actions s'achèvera, pour tous les bénéficiaires, en novembre 2017 (sans période de conservation).

#### **Plans d'actions de performance du 27 novembre 2014 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance**

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes nettes du Groupe, en valeur sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 2 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2014, 2015 et 2016. Au 31 décembre 2015, le taux de croissance constaté a été de - 3,42 % pour l'exercice 2014 et de + 8,4 % pour l'exercice 2015.

Le deuxième critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, en croissance moyenne annuelle de 150 millions € et appréciée sur les exercices 2014, 2015 et 2016. Au 31 décembre 2015, la croissance constatée du résultat opérationnel a été de 81 millions € pour l'exercice 2014 et de - 30 millions € pour l'exercice 2015, en parités 2012.

Le troisième critère était l'atteinte d'un taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 72 % en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2014, 2015 et 2016. Au 31 décembre 2015, le taux d'engagement constaté a été de 74 % pour l'exercice 2014 et de 77 % pour l'exercice 2015.

Pour le plan d'actions Excellence Management, le critère supplémentaire applicable aux managers consiste en l'atteinte d'un taux de retour sur capitaux employés (ROCE), sur une base consolidée, en données comparables égal ou supérieur à 12 % en moyenne arithmétique et apprécié sur les exercices 2014, 2015 et 2016. Au 31 décembre 2015, le ROCE constaté a été de 11,1 % pour l'exercice 2014 et de 12,2 % pour l'exercice 2015.

#### **Plan d'actions de performance du 25 novembre 2015 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance**

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes nettes du Groupe, en valeur sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 2 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2015, 2016 et 2017. Au 31 décembre 2015 le taux de croissance constaté a été de + 8,4 % pour l'exercice 2015.

Le deuxième critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, en croissance moyenne annuelle de 150 millions € et appréciée sur les exercices 2015, 2016 et 2017. Au 31 décembre 2015, la croissance constatée du résultat opérationnel a été - 30 millions € pour l'exercice 2015, en parités 2012.

Le troisième critère était l'atteinte d'un taux de retour sur capitaux employés (ROCE), sur une base consolidée, en données comparables égal ou supérieur à 12 % en moyenne arithmétique et apprécié sur les exercices 2015, 2016 et 2017. Au 31 décembre 2015, le ROCE constaté a été de 12,2 % pour l'exercice 2015.

Le quatrième critère était l'atteinte d'un taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 73 % en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2015, 2016 et 2017. Au 31 décembre 2015, le taux d'engagement constaté a été de 77 % pour l'exercice 2015.

#### **/ Attribution – livraison d'actions de performance**

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2015 :

- ▶ aucun dirigeant mandataire social de la Société n'a reçu d'actions de performance ;
- ▶ les 10 premiers attributaires salariés, non-mandataires sociaux :
  - ont reçu 36 192 droits d'attribution à une action de performance (un attributaire en a reçu 5 520, cinq attributaires en ont reçu 3 680 et quatre attributaires en ont reçu 3 068),
  - ont reçu livraison définitive de 12 672 actions de performance (deux attributaires en ont reçu 1 552, deux attributaires en ont reçu 1 328 et six attributaires en ont reçu 1 152).

Clermont-Ferrand, le 11 février 2016

**Jean-Dominique Senard**  
Président de la Gérance

## 5.5.6 ACTIONNARIAT SALARIÉ

À l'issue des quatre plans d'actionnariat salarié réalisés (2002, 2003, 2008 et 2013), 69 068 salariés et salariés retraités du Groupe, répartis dans 47 pays et sur les cinq continents, sont actionnaires.

Au 31 décembre 2015, ils détiennent 1,771 % du capital.

## 5.5.7 INFORMATIONS RELATIVES À UN PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS EN COURS

Les informations ci-après comprennent les informations devant figurer dans le rapport de la Gérance en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

### 5.5.7 a) Autorisations conférées à la Gérance

Lors de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014, les actionnaires de la Société avaient autorisé la Gérance à acheter ou à vendre des actions de la Société, pendant une période de 18 mois, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Le prix maximal d'achat avait été fixé à 140 € par action sans que le nombre d'actions à acquérir ne puisse dépasser 10 % du capital social et que le nombre d'actions détenues par la Société, à quelque moment que ce soit, ne puisse dépasser 10 % des actions composant le capital social.

Cette autorisation a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2014 (cf. les informations du chapitre 5.5.7 a) du Document de Référence 2014) et pendant l'exercice 2015 (cf. les informations du chapitre suivant 5.5.7 b).

Par ailleurs, l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2015 a autorisé la Gérance à opérer sur les actions de la Société pendant une période de 18 mois, sauf expiration anticipée, dans les mêmes conditions que la précédente autorisation avec un prix maximum d'achat de 140 €. À compter de son entrée en vigueur, cette autorisation a privé d'effet la précédente autorisation.

La Société a conclu les mandats d'achat d'actions suivants au cours de l'exercice 2015 :

- ▶ avec la société Natixis, un mandat exécuté sur la période allant de janvier 2015 à août 2015 ;
- ▶ avec la société CITIBANK, un mandat exécuté sur la période allant de septembre 2015 à décembre 2015.

### 5.5.7 d) Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2015

Aucun titre n'est détenu au 31 décembre 2015.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 d'autoriser la Gérance à intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions dont les modalités sont décrites ci-après dans le chapitre 5.5.8 "Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 13 mai 2016".

### 5.5.7 b) Opérations effectuées sur les actions de la Société pendant l'exercice 2015

Ces opérations ont été effectuées dans le cadre des programmes de rachat d'actions respectivement autorisés par les Assemblées générales des 16 mai 2014 (pour 485 127 actions) et 22 mai 2015 (pour 4 476 407 actions).

La Société ne détenait plus aucune action au 31 décembre 2015, comme au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Au 31 décembre 2015, le solde des opérations réalisées pendant l'exercice représente un achat de 4 961 534 actions qui ont toutes été affectées à l'objectif d'annulation.

### 5.5.7 c) Répartition par objectif des actions détenues par la Société au 31 décembre 2015

Aucune action n'était détenue par la Société au 31 décembre 2015.

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/transferts
Nombre de titres	4 961 534	0
Cours moyen des transactions (en €)	90,70 <sup>(1)</sup>	-
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A
Montants (en €)	449 999 761 <sup>(1)</sup>	0

(1) Avant frais.

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2015.

## 5.5.8 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS SOUMIS À L' APPROBATION DE L' ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 13 MAI 2016

Ce descriptif est établi en application des articles L. 241-1 et suivants du Règlement général de l' Autorité des marchés financiers et conformément aux dispositions du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003.

### / Date de l'Assemblée générale devant autoriser le programme de rachat d'actions

13 mai 2016.

### / Objectifs du nouveau programme de rachat

- ▶ Cession ou attribution d'actions aux salariés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'attribution d'actions de performance ou d'exercice d'options d'achat d'actions ou par cession et/ou abondement dans le cadre d'une opération réservée aux salariés.
- ▶ Animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'AMF.
- ▶ Remise d'actions à l'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société.
- ▶ Conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe.
- ▶ Mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'AMF.
- ▶ Annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

### / Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

La part maximale de capital que la Société serait autorisée à acquérir est limitée à moins de 10 % du nombre total des actions composant le capital, soit 18 190 000 actions sur la base du nombre d'actions existant au jour du présent descriptif. Compte tenu du cours maximum d'achat de 140 € par action, cela représente un investissement théorique maximum de 2 546 600 000 €.

Conformément à la loi, lorsque les actions sont rachetées en vue de leur affectation au 2<sup>e</sup> objectif précité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions rachetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme.

En application des dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, la valeur de l'ensemble des actions que la Société viendrait à posséder ne pourra être supérieure au montant des réserves libres, autres que la réserve légale, figurant dans les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2015.

### / Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation du programme par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2016, soit jusqu'au 12 novembre 2017 inclus.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter de l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2016, l'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2015.

# 6

## **INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES 2015** **(PUBLIÉES AU TITRE DE L'ARTICLE 225 DE LA LOI GRENELLE 2)**

<b>6.1</b>	<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>	<b>148</b>
6.1.1	Agir en employeur mondial responsable	149
6.1.2	Le bien-être au travail	153
6.1.3	Pour une politique active de santé et de sécurité	155
6.1.4	Gérer, développer et responsabiliser à tous les niveaux	158
6.1.5	Dialoguer, communiquer et écouter	160
6.1.6	Une culture concrète de la diversité	162
6.1.7	Tableau récapitulatif des données sociales 2015	165
<b>6.2</b>	<b>INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>	<b>167</b>
6.2.1	Favoriser l'emploi et l'activité régionales	167
6.2.2	Développer des relations avec les parties prenantes et les populations riveraines	168
6.2.3	La loyauté des pratiques	169
6.2.4	Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	171
<b>6.3</b>	<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>173</b>
6.3.1	Une politique environnementale globale	173
6.3.2	La maîtrise des rejets, la gestion des déchets et le traitement des nuisances	178
6.3.3	Une utilisation durable des ressources	181
6.3.4	Des actions contre le changement climatique	183
6.3.5	La protection de la biodiversité autour des sites	186
<b>6.4</b>	<b>RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION</b>	<b>188</b>



La démarche de développement durable de l'Entreprise, appelée Performance et Responsabilité Michelin (PRM), irrigue toutes les actions de Michelin dans l'accomplissement de sa raison d'être qui est d'offrir à chacun une meilleure façon d'avancer. L'approche PRM garantit que la totalité des objectifs de progrès est bien prise en compte à chaque étape, de façon globale et systématique.

Le rattachement hiérarchique de cette démarche à la Direction Groupe du Corporate Development, fin 2014, témoigne de la volonté du Groupe d'intégrer pleinement dans sa stratégie ses engagements en matière de développement durable.

Six ambitions à l'horizon 2020 ont été adoptées en 2013, avec des objectifs et des indicateurs de performances. Pilotées à un rythme annuel, ces ambitions permettent au Groupe de progresser et d'en faire un leader mondial de la mobilité durable et ce de façon performante et responsable tant en termes économique, environnementale, sociale et sociétale.

*Dans le présent Document de Référence 2015, le paragraphe 6.1 consacré aux informations sociales, le paragraphe 6.2 aux informations sociétales et le paragraphe 6.3 portant sur les informations environnementales répondent aux exigences du Code de commerce qui, dans son article L. 225-102-1 complété par l'article 225 de la loi "Grenelle 2" de juillet 2010, puis amendé par la loi "Warsmann 4" de mars 2012 et complété selon le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012, rend obligatoire pour les sociétés cotées en Bourse en France de "prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de (leur) activité et de remplir (leurs) engagements sociétaux en faveur du développement durable".*

## 6.1 INFORMATIONS SOCIALES

**Les ambitions sociales retenues par le Groupe sont exigeantes et conformes aux principes fondamentaux des droits de l'Homme et aux conventions internationales.**

### UN ENGAGEMENT FORT EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE ET DU DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

Michelin est signataire du Pacte mondial des Nations Unies et respecte ses 10 principes fondamentaux. Michelin adhère également aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Le Groupe reconnaît la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), notamment le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective (cf. 6.1.5) ; l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; l'élimination du travail forcé ou obligatoire (cf. 6.1.6 b) ; l'abolition effective du travail des enfants (cf. 6.2.4 et suivant).

Ces principes inspirent les documents internes de référence, et notamment la Charte Performance et Responsabilité Michelin, le Code d'éthique, le Code de conduite anti-corruption, le document "Avancer Ensemble. La marque d'un engagement réciproque", le "Guide du Manager", et les "Principes des Achats Michelin". Largement promus auprès des employés du Groupe, ces documents, traduits dans les principales langues de travail du Groupe, sont accessibles à tout moment sur les sites Intranet des pays.

Le chapitre "Informations sociales" du Document de Référence 2015 aborde six domaines d'action majeurs de la politique de personnel du Groupe :

- 1. Agir en employeur mondial responsable ;**
- 2. Bien-être au travail ;**
- 3. Pour une politique active de santé et de sécurité ;**
- 4. Gérer, développer et responsabiliser à tous les niveaux ;**
- 5. Dialoguer, communiquer et écouter ;**
- 6. Une culture concrète de la diversité.**

#### Note méthodologique des indicateurs sociaux

En conformité avec la loi "Grenelle 2", le Groupe a redéfini son reporting social. Les outils de reporting ont été optimisés, les catégories simplifiées, le périmètre des données étendu.

#### / Outils utilisés et périmètre de restitution des données

Le progiciel de gestion des ressources humaines Peoplesoft/Oracle est utilisé pour administrer le personnel des sociétés consolidées du Groupe, en 13 langues. Les informations sociales de l'exercice 2015 ont pour la plupart été extraites de la base de données (CHORUS) associée à ce progiciel, à l'exception des sociétés récemment acquises en 2014 et 2015, de Tigar et des réseaux de distribution européen (Euromaster) et nord-américain (TCI).

Les analyses au titre du Grenelle 2 (Effectifs, Organisation du travail, Masse salariale, Accidents du travail) concernent l'ensemble des entités consolidées du Groupe, à l'exception des sociétés acquises dans les deux dernières années. Les données sociales et leurs niveaux de détail ont visé l'exhaustivité par l'intégration des effectifs des principaux réseaux de distribution européens (Euromaster) et nord-américain (TCI). Au-delà du rapport consolidé Groupe, il a été produit un rapport spécifique pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM). La MFPM coordonne la majorité des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France.

Le reporting de développement durable repose sur l'usage de référentiels externes tels que les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*), laquelle vise à fournir un cadre standardisé, fiable et crédible. Pour plus de détails sur l'équivalence des informations extra-financières avec la G4 se reporter à la page 313 du présent document.

### / Méthode de consolidation des indicateurs

Les données ont été fournies par les pays ou sociétés conformément à un référentiel édicté par le Groupe. L'objet de ce référentiel est de décrire le processus qui régit l'élaboration des indicateurs sociaux et sociétaux Grenelle 2 pour tous les pays et sociétés du groupe Michelin tels que définis par la loi. Il précise les dispositions d'application (mise en œuvre et vérification externe) pour assurer la maîtrise et l'homogénéité de ce processus au niveau du Groupe. Il liste les documents de référence où sont définis ces indicateurs ou donne leur définition. Chaque pays est responsable de la sincérité et de la qualité des données transmises. La Direction du Groupe du Personnel (DRH) effectue un contrôle mensuel de ces données pour garantir l'exactitude et la cohérence de l'ensemble dans une démarche d'amélioration continue.

### / Des données sincères et vérifiables

Pour la 10<sup>e</sup> année consécutive, PricewaterhouseCoopers vérifie les informations RSE du Groupe. En 2015, cette vérification s'inscrit pour la 3<sup>e</sup> année dans le dispositif réglementaire de l'article 225 du Grenelle 2. Une attestation relative à la présence et à la sincérité des informations publiées est émise par PricewaterhouseCoopers, Commissaire aux Comptes désigné organisme tiers indépendant par Michelin.

## 6.1.1 AGIR EN EMPLOYEUR MONDIAL RESPONSABLE

L'année 2015 voit une légère augmentation des effectifs en Europe et un reflux dans plusieurs autres Zones Géographiques. La féminisation, en progression année après année, avoisine les 17 % sur l'ensemble du Groupe. Atypique par rapport au reste du Groupe, l'Asie connaît des démissions tandis que l'Amérique du Nord et l'Europe sont particulièrement concernées par les départs en retraite.

### 6.1.1 a) Les effectifs du Groupe et leur répartition

L'effectif du Groupe atteint les **111 681** salariés <sup>(1)</sup>, avec un taux de féminisation de 16,8 % <sup>(2)</sup>.

#### / Effectifs inscrits du Groupe au 31 décembre 2015

(Effectifs inscrits, tous types de contrats de travail pour toutes sociétés consolidées)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs	65 885	22 598	6 544	14 977	1 677	<b>111 681</b>
<i>MFPM</i>						<b>19 658</b>

Les effectifs du Groupe passent de 112 306 à fin 2014 à 111 681 salariés à fin 2015. Cette évolution s'explique par la pyramide des âges aux États-Unis et en Europe ainsi que le **déploiement des quatre initiatives de progrès du Groupe en 2015 dont la simplification** (cf. Entretien avec Jean-Dominique Senard, p. 2-3).

#### / ETP du Groupe au 31 décembre 2015

(Effectifs en équivalent temps plein, tous types de contrats de travail pour toutes sociétés consolidées)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs	61 420	21 734	6 009	14 962	1 673	<b>105 798</b>
<i>MFPM</i>						<b>18 365</b>

Le poids respectif des zones est stable. L'Europe est en légère hausse d'effectifs, **principalement due à de nouvelles acquisitions et au renforcement de diverses capacités en Europe de l'Est.**

Avec plus de 24 000 personnes en France (y compris Euromaster, Michelin Travel Partner...), le pays se maintient à près de 21,5 % des ETP du Groupe comme en 2014.

(1) Avec réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

(2) Sans réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

## / Répartition hommes/femmes au 31 décembre 2015 : taux de féminisation

(Effectifs inscrits, tous types de contrats de travail, hors intérim)

Taux de féminisation	Opérateurs	Employés et techniciens	Management et maîtrise <sup>(1)</sup>	Total
Europe	9,6 %	36,5 %	24,4 %	<b>16,7 %</b>
<i>MFPM</i>	<i>5,1 %</i>	<i>33,3 %</i>	<i>24,9 %</i>	<b>16,5 %</b>
Amérique du Nord	14 %	65,0 %	22,7 %	<b>17,9 %</b>
Amérique du Sud	7,5 %	27,9 %	26,9 %	<b>14,6 %</b>
Asie hors Inde	9,6 %	39,5 %	27,0 %	<b>16,7 %</b>
Afrique Inde Moyen-Orient	8,6 %	23,7 %	14,1 %	<b>12,9 %</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10,5 %</b>	<b>38,2 %</b>	<b>24,2 %</b>	<b>16,8 %</b>

(1) Salariés avec un niveau de responsabilité individuelle de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

L'accent mis dans l'entreprise sur le développement de la féminisation est visible dans la progression annuelle de la part de femmes dans les effectifs (cf. 6.1.6)

### / Contrats temporaires et intérim

En 2015, les salariés ayant un contrat de travail temporaire avec l'Entreprise représentent 4,4 % des effectifs du Groupe en équivalents temps plein (ETP).

Le suivi du recours à l'intérim est réalisé par la Direction Groupe des Achats à partir des données mondiales détaillées pour les quatre fournisseurs majeurs avec lesquels Michelin a signé des contrats-cadres

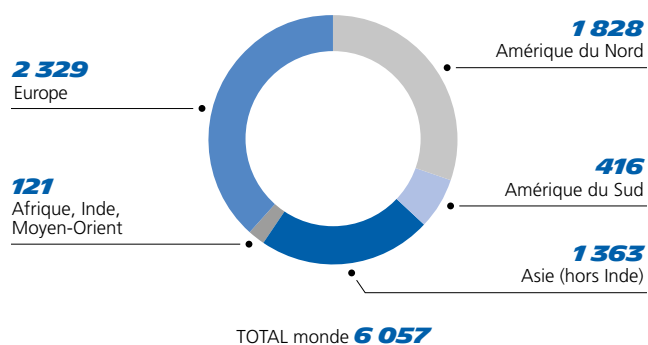
internationaux ou régionaux. Ces données sont complétées par une estimation des heures réalisées avec les fournisseurs utilisés marginalement. L'évaluation ainsi réalisée pour 2015 correspond pour l'intérim à l'équivalent de **3 730** emplois sur une base annualisée.

**L'ensemble des contrats temporaires et intérim reste à un niveau maîtrisé** – inférieur à 8,5 % – en ligne avec la politique d'employeur responsable du Groupe.

### 6.1.1 b) Les mouvements

L'Europe bénéficie du plus grand nombre de nouvelles embauches. Partout dans le monde, le Groupe dynamise son attractivité auprès des jeunes.

#### LES EMBAUCHES AU 31 DÉCEMBRE 2015 (AVEC CONTRAT DE TRAVAIL SANS DATE DE FIN)



Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

Le nombre d'embauches 2015 s'établit à **6 057**, en baisse par rapport à 2014. Par zones, les recrutements sont en ralentissement en Afrique, Inde, Moyen-Orient, en Amérique du sud ainsi qu'en Asie où ils dépassent de peu les départs. En Europe, si les embauches sont plus nombreuses qu'en 2014, elles restent inférieures de près d'un tiers aux départs.

**À la MFPM**, le nombre d'embauches atteint 750 en 2015 (contre 606 en 2014). Cette augmentation qui porte pour 75 % sur la catégorie des opérateurs s'explique par l'effet conjugué du remplacement des départs à la retraite et du plan de charge de plusieurs usines en France.

### / Motifs de départ des salariés (avec un contrat de travail sans date de fin)

Départs 2015	Démissions	Licenciements/ Ruptures	Retraites	Décès	Total
Groupe	2 390	2 843	2 115	116	<b>7 464</b>
<i>MFPM</i>	<i>100</i>	<i>250</i>	<i>710</i>	<i>27</i>	<b>1 087</b>

Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

Les trois causes principales qui expliquent ces départs sont : les retraites, qui concernent presque exclusivement les zones matures, les démissions, particulièrement présentes en Asie et les licenciements et ruptures qui s'établissent à 3 % des effectifs.



/ Taux d'attrition (hors retraite)

	2015	2014	2013	2012
Groupe	5,9 %	5,5 %	5,6 %	4,8 %
MFPM	2,0 %	2,1 %	1,6 %	1,7 %

Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

/ Informations relatives aux plans de réduction des effectifs, aux actions de maintien des emplois, aux efforts de reclassement et aux mesures d'accompagnement en 2015 dans le groupe Michelin

En France, les restructurations ont touché trois secteurs :

**1. Poursuite de la réorganisation de l'activité pneus Poids lourds de Joué-lès-Tours annoncée en juin 2013**

Sur 706 suppressions de postes, 380 personnes ont bénéficié ou bénéficieront d'une mesure de fin de carrière, 159 ont opté pour la mobilité interne au sein du Groupe et 167 ont adhéré à des mesures de mobilité externe.

Le dispositif des ateliers de transition professionnelle (ATP), mis en place pour accompagner les 167 personnes dans la construction d'un nouveau projet professionnel n'accueillait plus que 39 personnes fin 2015. En effet, 53 % avaient trouvé une solution dont 71 % un emploi en CDI, 19 % avaient créé leur entreprise et 10 % avaient un emploi en CDD de plus de six mois.

**2. Réorganisation du réseau logistique**

Il s'agit de la fermeture de six magasins généraux en France, étalée de fin 2015 à fin 2016. Ces fermetures touchent 95 personnes. Un accord unanime portant sur les mesures d'accompagnement social a été signé en juin 2015 avec les partenaires sociaux.

Compte tenu du calendrier de fermeture des six magasins, il s'écoulera selon les sites de 12 à 24 mois entre l'annonce et l'arrêt d'activité. Un dispositif d'accompagnement des transitions professionnelles a démarré dès juillet 2015. Chacun dispose ainsi de temps pour réfléchir et agir, tout en garantissant l'activité normale des magasins jusqu'à l'arrêt de leur activité.

Parmi les 95 personnes concernées, 48 bénéficieront d'une dispense d'activité jusqu'à leur départ à la retraite. La grande majorité de l'autre moitié poursuivra son activité professionnelle sur un autre site Michelin. Un petit nombre opérera pour la mobilité externe.

**3. Réorganisation du commerce Pneu Laurent**

Cette réorganisation conduira à la suppression de 38 postes chez Pneu Laurent à Avallon, en deux temps : en décembre 2015 et en avril 2016. En parallèle, 35 postes seront créés au sein du Groupe dont 17 chez Pneu Laurent.

Michelin Développement France continuera à intervenir auprès de ces territoires (cf. 6.2.1).

En Europe, dans un contexte de marchés à faible croissance et d'une concurrence asiatique qui s'intensifie, un projet de réorganisation industrielle a été annoncé au début du mois de novembre 2015 en Italie, au Royaume-Uni et en Allemagne (Pneu Laurent). Ce projet, soutenu par un investissement de 265 millions €, vise à renforcer la compétitivité du Groupe en Europe et à assurer sa présence à long terme en Italie et au Royaume-Uni.

En Italie, l'usine d'Alessandria sera recentrée sur les pneumatiques Poids lourd neufs. De ce fait, l'activité rechapage de cette usine sera arrêtée d'ici à mi-2016. Comme cette mesure se double d'un développement de la capacité de production de pneumatiques neufs dans cette même usine, les effectifs seront redéployés en interne.

Par ailleurs, dans un contexte de baisse des prix sur le marché des câbles métalliques, et compte tenu de la surcapacité structurelle de la production de câbles et tringles, les activités du site de Fossano seront arrêtées d'ici à la fin 2016. Enfin, les évolutions de la distribution en Italie conduiront à la transformation du pôle logistique de Turin et du magasin général de Rome en centres de distribution européens, à l'expansion des magasins d'usine de Cuneo et Alessandria et à la fermeture de l'activité de magasin général de Tribano d'ici à la fin de 2017.

Un accord a été signé à l'unanimité avec les organisations syndicales au début du mois de décembre 2015. Il est encore trop tôt pour donner les chiffres concernant le reclassement des 578 personnes concernées par le processus de réorganisation. En tout état de cause, un dispositif innovant d'aide aux transitions professionnelles a été mis en place, la politique de l'entreprise étant toujours de privilégier le maintien dans l'emploi, quelles que soient les normes en vigueur localement dans ces circonstances. L'annonce d'un tel dispositif a été très appréciée par les représentants du personnel ainsi que par les pouvoirs publics.

Au Royaume-Uni, le contexte concurrentiel agressif et la surcapacité industrielle en Poids lourd ont rendu nécessaire l'arrêt de l'activité Poids lourd neuf de Ballymena d'ici à la mi-2018, afin de regrouper les productions dans des usines de plus grande taille. L'activité de mélangeage de caoutchouc de cette usine sera également arrêtée.

Ce projet entraînera une baisse progressive de 860 emplois au Royaume-Uni, à Ballymena, et la création de 110 nouveaux emplois à Dundee et Stoke-on-Trent. Les personnes concernées par cette réorganisation seront toutes accompagnées vers un nouveau projet professionnel individualisé. Les modalités d'accompagnement seront définies en coopération avec les syndicats. Afin de réaliser ces évolutions dans les meilleures conditions, le projet d'arrêt du site de Ballymena se fera progressivement jusqu'à la mi-2018. C'est la première fois que l'entreprise se donne autant de temps pour opérer un arrêt d'activité. Cela traduit le souci de se donner toutes les possibilités de conserver dans l'emploi les personnes concernées par cette réorganisation.

En France, en Italie comme au Royaume-Uni, Michelin Développement soutiendra la revitalisation des territoires concernés (cf. 6.2.1).

En Allemagne, du fait des transformations profondes du marché du rechapage Poids lourd, Pneu Laurent, filiale du groupe Michelin, va concentrer son activité sur le site d'Avallon en France et va fermer le site d'Oranienburg en Allemagne d'ici à décembre 2016. 180 personnes de l'usine d'Oranienburg seront concernées par cette réorganisation et accompagnées vers un nouveau projet professionnel. Pneu Laurent GmbH va définir, avec les représentants du personnel, les modalités de cet accompagnement. La répartition des personnes entre les différentes possibilités proposées (mobilité interne, externe, mesures d'âge...) ne sera connue qu'à l'issue de cette concertation.

### 6.1.1 c) Une politique adaptée de Rémunération & Avantages

En cohérence avec les pratiques et les environnements des différents pays, Michelin propose pour chacun de ses salariés une rémunération juste et adaptée à sa contribution à la performance du Groupe. L'ensemble du personnel bénéficie de compléments de rémunération, sous des formes diverses selon les pays. L'Entreprise apporte également une protection pour les conséquences financières liées aux accidents ou maladies et facilite l'accès à des systèmes qui apportent un revenu complémentaire pour la retraite.

	Total des charges de personnel en 2015 (en millions €)	Opérateurs <sup>(1)</sup>	Employés et techniciens <sup>(2)</sup>	Management <sup>(3)</sup>	Contrats temporaires	Dotations et reprises de provisions pour départ	Impôts, provisions, avances
Groupe	5 785	2 292	2 132	963	2	13	383
MFPM	1 388	391	454	419	0	5	119

(1) Opérateurs : salaire de base sans rémunération fixe (hourly paid).

(2) Employés et techniciens : personnel avec rémunération fixe.

(3) Management : personnel avec rémunération variable.

Le poste "Impôts, provisions, avances" comprend les impôts, les provisions pour engagements de retraite, les avances sur rémunérations variables, les avances sur stock-options et les autres avances à long terme.

#### / Les rémunérations et les charges sociales

En 2015, les charges de personnel ont représenté 27,3 % des ventes nettes du groupe Michelin, pour un montant total de 5 785 millions €, dont 1 106 millions de charges sociales employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, la répartition des charges de personnel est la suivante :

(en millions €)	
Salaires et rémunérations Groupe	4 471
MFPM	924
Charges sociales employeur	1 106
MFPM	377
Cotisations, pensions, coûts départs, reconversions	199
MFPM	87
Paielements sous forme d'actions	9
MFPM	0
<b>TOTAL</b>	<b>5 785</b>
<b>MFPM</b>	<b>1 388</b>

#### / Garantir à chacun une rémunération liée à sa performance et son niveau de responsabilité

La politique de Michelin est de rémunérer chaque salarié de façon individualisée, équitable et compétitive sur son marché de référence. Cette rémunération reflète la performance et le niveau de responsabilité de chacun. Elle s'inscrit dans une vision à long terme qui prend en compte le développement de carrière de chaque personne afin de lui permettre de progresser selon ses capacités et les besoins de l'Entreprise ainsi que l'évolution des marchés et conditions locales.

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe positionne et fait évoluer les rémunérations de la manière la plus compétitive possible en cherchant **le meilleur équilibre entre la satisfaction de son personnel et la performance économique.**

Il existe divers systèmes d'intéressement et de rémunération variable adaptés aux différents pays et niveaux hiérarchiques. Une rémunération variable individuelle est proposée à partir d'un certain niveau de responsabilité. Progressivement, le Groupe en étend l'éligibilité à tous les managers, employés, techniciens et maîtrise avec pour objectif de renforcer la motivation des personnes à atteindre leurs résultats et ainsi de contribuer à l'atteinte des objectifs du Groupe. À la MFPM, la rémunération variable individuelle sera déployée à l'ensemble des catégories d'ici 2016.

Des systèmes de rémunération variable collective, du type intéressement ou participation, sont également déployés selon les pratiques et réglementations des pays. Afin d'assurer une cohérence interne du Groupe, les mécanismes de gestion et les processus sont similaires dans tous les pays, tout en étant adaptés aux différents marchés de l'emploi et aux contextes locaux. Les niveaux de rémunérations variables sont définis avec un objectif de compétitivité au regard des marchés locaux.

**En 2015, sur 17 objectifs intégrés dans le tableau de bord des priorités du Groupe, sept étaient extra-financiers (trois liés aux ambitions sociales et quatre aux ambitions environnementales que Michelin s'est fixé d'atteindre en 2020).**

La grille d'évolution des rémunérations est spécifique à chaque pays, elle assure ainsi la prise en compte des conditions locales. En effet, une "augmentation moyenne" à l'échelle du Groupe serait peu pertinente.

MFPM : en France, les augmentations de salaires 2015, par rapport à l'année précédente, ont été les suivantes :

Opérateurs	2,2 %
Employés, techniciens et maîtrise	2,2 %
Management	3 %

Chiffres France.

Les politiques d'avantages sociaux reflètent la responsabilité sociale de l'Entreprise. Ils concernent avant tout la santé, la prévoyance et la retraite. Dans ce domaine, Michelin complète les systèmes nationaux, afin d'accorder des avantages comparables dans la plupart des pays où le Groupe est présent.

La politique de protection sociale et d'avantages sociaux fait l'objet d'une adaptation continue à l'environnement économique et légal, et tient compte des résultats remontés par l'enquête Avancer Ensemble (cf. 6.1.5 c).

#### Anticiper les conséquences d'un accident ou d'une maladie

Michelin met en place des dispositifs qui protègent chaque employé, son conjoint et ses enfants des conséquences financières potentiellement significatives d'une maladie ou d'un accident. Des plans de santé permettent de faire face aux dépenses médicales, tandis que des plans de prévoyance assurent la constitution d'un revenu en cas d'incapacité de travail, d'invalidité ou de décès du salarié.

L'accord Prévoyance de 2011 de la MFPM améliore de manière significative les garanties pour les opérateurs, les employés, techniciens et maîtrise : en cas de maladie longue durée ou d'invalidité de première catégorie, les salariés bénéficieront d'un complément de rémunération. En cas de décès en cours d'activité, un capital décès sera versé.

L'Entreprise s'engage également activement dans des actions de prévention en matière de sécurité et de santé au travail (cf. 6.1.3), et relaie des campagnes de prévention de santé publique (nutrition, vaccination...).

### **Au-delà des régimes nationaux de retraite**

Face à l'allongement de la durée de la vie, les régimes nationaux de retraite d'un nombre croissant de pays ne suffisent pas forcément à assurer les prestations attendues par les salariés. Michelin a choisi de mettre en œuvre des systèmes permettant à ses salariés de bénéficier – selon la durée de leur carrière dans l'Entreprise – d'un revenu complémentaire pour leur retraite.

Les régimes Michelin sont des systèmes de capitalisation. Ils prévoient une cotisation de chaque salarié, calculée en pourcentage de sa rémunération, en complément de la part financée par l'Entreprise. Dans certains pays, le Groupe provisionne une somme en vue des retraites qui correspond à des droits acquis dans d'anciens plans de retraite. Le montant de ces engagements retraite est de 2 617 millions € au 31 décembre 2015 dont 534 millions pour la MFPM.

En 2015, les versements du Groupe au titre des plans de retraite à prestations définies s'établissent à 394,4 millions €, dont 153,6 millions pour les prestations à ses salariés et 240,8 millions en contribution aux organismes de gestion des plans.

Chaque fois que la législation le permet, le régime Michelin intègre une possibilité d'épargne retraite abondée par l'Entreprise. Les versements sont gérés par un gestionnaire financier ou une compagnie d'assurance, soigneusement sélectionné pour sa solidité et ses

performances. Dans le cadre d'une évolution des outils de retraite supplémentaire, l'accord PERCO (toutes sociétés France) a été révisé et l'abondement de l'Entreprise porté à 100 % des versements des salariés avec un plafonnement à 2,5 % du salaire brut N-1. Un accord a également été signé pour la mise en place d'un nouveau support de retraite supplémentaire, cofinancé par l'Entreprise et le salarié (1 % du salaire brut par l'Entreprise et 0,2 % par le salarié). Ce support a été mis en place au sein de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Les autres sociétés françaises peuvent également y adhérer.

### **/ Allouer des compléments de rémunération sous diverses formes**

Au-delà de la rémunération de base, de la part variable (liée à la performance individuelle et/ou à la performance de l'Entreprise), des éventuelles heures supplémentaires et des indemnités directement liées au travail réalisé, les salariés Michelin bénéficient de compléments de rémunération sous des formes légales très diverses selon les pays : intéressement, participation, contribution à une mutuelle, plan d'épargne retraite collectif ou plan d'épargne salariale.

Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, l'accord d'intéressement a été reconduit avec les organisations syndicales pour la période 2014-2017. Les indicateurs à partir desquels le montant de l'intéressement est calculé sont variés : nombre et taux de réalisation du programme "Idées de progrès", réduction de l'empreinte environnementale, respect du niveau de production... Le montant de cet intéressement, versé au premier trimestre de l'année suivante, peut représenter jusqu'à 5 % du salaire.

Ainsi, en 2015, ce sont près de 49 millions € qui ont été versés aux salariés de la MFPM au titre de la redistribution des progrès de performances (intéressement) et des résultats 2014 (participation et prime de partage des profits).

## **6.1.2 LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

**Michelin souhaite créer des conditions de vie au travail favorisant l'équilibre et le bien-être des personnes. Des actions sont développées dans le domaine de l'amélioration du cadre et de l'organisation du travail. L'Entreprise responsabilise également les pays et les sites pour progresser dans les domaines prioritaires en fonction des besoins exprimés localement.**

### **6.1.2 a) Un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle**

Les résultats de l'étude "Avancer Ensemble" (cf. 6.1.5 c) démontrent que d'une manière globale, les salariés aspirent à un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle.

#### **/ Des adaptations pour les horaires dans le tertiaire**

Les actions menées dans les pays en faveur du télétravail portent leurs fruits. C'est le cas notamment en Allemagne, au Brésil, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Roumanie et dans les pays nordiques.

En France en 2015, les conditions de mise en place du télétravail sont désormais plus souples. Le nombre de jours télétravaillés, de deux à dix, s'organise dorénavant sur le mois. Dans le cadre de son engagement pour la Diversité, Michelin est particulièrement attentif aux demandes des personnes en situation de handicap, des femmes enceintes (avant ou après le congé maternité), des seniors et des salariés en reprise à mi-temps thérapeutique (cf. 6.1.6).

### **/ Des actions pour les horaires des salariés en production**

Moins faciles à mettre en œuvre pour le personnel des usines en raison du fonctionnement en continu des activités industrielles (horaires en équipes 3x8, 4x8, 5x8, 2x12), des initiatives sont engagées pour favoriser un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle, notamment dans le cadre des démarches de responsabilisation. En cas de modifications de planning, des mesures d'anticipation le plus en amont possible sont observées.

### **6.1.2 b) Une plus grande souplesse pour le travail à temps partiel**

Lorsqu'il est choisi, le travail à temps partiel est un facteur d'amélioration de la qualité de vie. Il contribue à l'équilibre vie privée/vie professionnelle et favorise l'emploi de personnes aux profils variés. Sa mise en œuvre revêt des modalités diverses selon les pays en raison des particularités réglementaires, des attentes et des usages locaux. Elle intègre, dans la mesure du possible, l'avis des représentants du personnel.

**POURCENTAGE D'HOMMES ET DE FEMMES TRAVAILLANT À TEMPS PARTIEL, PAR STATUT, PAR RAPPORT À L'EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2015**

Groupe MFPM	Femmes	Hommes	Total
Opérateurs	5,8 %	2,4 %	<b>2,8 %</b>
MFPM	8,1 %	2,6 %	<b>2,9 %</b>
Employés, techniciens et maîtrise	9,2 %	1,9 %	<b>4,0 %</b>
MFPM	18,7 %	5,2 %	<b>9,2 %</b>
Management	8,8 %	0,8 %	<b>2,4 %</b>
MFPM	16,6 %	0,7 %	<b>3,9 %</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>7,8 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>3,1 %</b>
<b>TOTAL MFPM</b>	<b>16,9 %</b>	<b>3,2 %</b>	<b>5,5 %</b>

Périmètre : Groupe hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

En 2015, le temps partiel choisi a continué de progresser tant au niveau Groupe que France, principalement au bénéfice de la population féminine.

**6.1.2 c) Une large implication des employés aux plans de "Qualité de Vie au Travail"**

Des plans d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail sont développés sur chaque site. Cette dynamique favorise l'implication des employés et, lorsque cela est possible, de leurs représentants.

En 2015, plusieurs initiatives ont été déployées et renforcées. Exemples :

- ▶ En **Roumanie**, les deux sites de **Zalău** ont ensemble mis en place un Comité "Qualité de Vie au Travail" sur proposition des salariés et après validation de l'équipe de direction locale. Une salle de sport a été ouverte et est aujourd'hui administrée directement par les employés.
- ▶ En **France**, le travail de fond effectué sur les risques psycho-sociaux associe les Comités d'hygiène et de sécurité dans la sélection des secteurs ou départements à traiter en priorité. Une démarche similaire est également engagée en **Espagne** sous le nom de "PsicoMap".
- ▶ Au **Royaume-Uni**, les employés du site de **Stoke-On-Trent** assurent eux-mêmes la gestion des locaux sociaux dans trois ateliers.

**6.1.2 d) Recenser et partager 50 initiatives "Employeur Responsable"**

La très grande majorité des pays déploie des initiatives en faveur d'une amélioration du bien-être des employés. La démarche 50 initiatives "Employeur Responsable" a recensé en 2015 ces propositions d'amélioration. Elle couvre les domaines de l'égalité des chances, de la santé et de la qualité de vie au travail.

À fin 2015, **plus de cinquante initiatives ont été recensées**. Les Services du Personnel des sites peuvent ainsi s'inspirer des bonnes pratiques mises en place par leurs homologues :

- ▶ Des formations adaptées aux besoins exprimés des salariés :
  - Un module de préparation à la retraite en **France** et au **Royaume-Uni** ;
  - Dans un contexte de crise économique, une formation et un groupe de parole : au **B Brésil** sur la gestion des budgets familiaux, des programmes et des investissements en faveur de la santé des employés ;

- Une remise en forme et/ou un échauffement avant la prise de poste en usine, en **Allemagne, aux États-Unis, en France** ;
- La restauration gratuite pour les employés de l'usine de renforts métalliques à Shanghai en **Chine** ;
- Un espace de convivialité pour les équipes du Service du Personnel en **France** ;
- Des actions nutritionnelles favorisant les fruits et légumes en **Allemagne, en Grande-Bretagne, dans les pays nordiques, en Russie** ;
- Un programme de prévention contre les cancers en **Pologne**.
- Un module de sensibilisation aux addictions en **Thaïlande, en Espagne, en Roumanie** ;
- Un mobilier ergonomique pour la force de vente sédentaire et une amélioration de l'environnement de travail en **Suède**.
- ▶ Des services aux salariés :
  - Un dépistage des enfants en situation de handicap en **Inde** ;
  - Un programme d'assistance sociale aux employés en **Amérique du Nord** ;
  - Des mesures d'aides financières pour le personnel de l'usine de **Chennai en Inde**, sinistré suite aux inondations de novembre 2015.

**6.1.2 e) Le "Well-Being Index" : un indicateur pour une prise de conscience collective**

L'indicateur, dénommé "Well Being Index", regroupe 26 questions relatives à l'équilibre vie privée et vie professionnelle, l'environnement physique de travail, la santé et sécurité au poste et la qualité managériale.

Les Services du Personnel des sites se sont approprié cet indice qui leur permet de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des initiatives engagées en faveur du bien-être des employés.

En place depuis l'étude d'engagement de 2013, cet indicateur a progressé de cinq points en deux ans (dont + trois points entre 2014 et 2015), pour **atteindre 70 % de satisfaction**.

En 2015, **75 % des pays enregistrent une progression** de leur indice de Bien-être.

Il est à noter une amélioration significative au Canada (+ 9 points à 72 %), en Thaïlande (+ 9 points à 82 %) et en Chine (+ 7 points à 74 %).

### 6.1.2 f) Des actions de prévention des risques psycho-sociaux adaptées aux cultures des pays

Soucieux de protéger son personnel contre les effets du stress et du harcèlement, le Groupe assure une prévention par des programmes qui se déclinent selon différentes modalités dans les pays en fonction des besoins et des réglementations :

► **Prévention primaire**, par de l'évaluation, de la formation/sensibilisation et des actions d'amélioration de la qualité managériale ; Ces actions permettent au management de développer ses capacités à détecter et à gérer les situations à risques et au personnel de se protéger. Elles sont déployées dans la plupart des pays d'implantation du Groupe (Amérique du Nord, Espagne, France, Hongrie, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie).

► **Prévention secondaire**, par des actions d'amélioration en matière d'organisation, notamment dans les secteurs/métiers à risques identifiés, et par de la formation ; des actions de **prévention du stress** par l'adaptation de l'organisation du travail sont déclinées en Allemagne, Amérique du Nord, du Sud, en Chine, Espagne, France, Hongrie, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni.

► **Prévention tertiaire**, par du coaching, de la relaxation, des groupes de paroles, du suivi individuel par un psychologue ou par le médecin du travail.

La très grande majorité des sites met en œuvre des actions de qualité de vie au travail contribuant à la **réduction du stress** ou qui permettent l'accès à une assistance médicale ou psychologique aux personnes en exprimant le besoin (volontaire ou détecté).

### LE SUIVI DE L'ABSENTÉISME DES OPÉRATEURS

Absentéisme non programmable Opérateurs <i>(en % du nombre d'heures prévues travaillées)</i>	Absences maladie et autres absences de courte durée	Absences suite à accident du travail ou maladie professionnelles < 61 jours	Absences longue durée	Total 2015
États Unis et Canada	1,2	0,1	1,8	3,1
Europe (hors Russie)	3,6	0,2	1,6	5,4
<i>MFPM</i>	4	0,6	2,8	7,4

En Amérique du Nord, l'absentéisme est resté stable par rapport à 2014.

Une légère augmentation de l'absentéisme total (+ 0,1 %) des opérateurs est constatée au niveau de l'Europe en 2015 par rapport à 2014.

Les pays aux plus forts effectifs (France, Espagne, Allemagne, Italie et Pologne) contribuent à cette augmentation par des taux d'absentéisme de courte et de longue durée plus élevés.

Toutefois pour les **absences de courte durée** : la France, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne ont des valeurs en cohérence (entre 4 et 5 %).

## 6.1.3 POUR UNE POLITIQUE ACTIVE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

**Michelin accorde une importance toute particulière à la santé et à la sécurité, tant pour ses salariés que pour ses fournisseurs. Pour ce faire, Michelin déploie une politique active de santé et de sécurité fidèle au respect des personnes, valeur fondamentale du Groupe.**

Cette politique est décrite dans :

- la **Déclaration Santé Sécurité de 2011** ;
- la **Politique Santé du Groupe de 2014**.

Ces engagements s'appuient sur les recommandations des organismes internationaux de référence (ONU, OIT et OCDE) et les normes et réglementations en vigueur (norme ISO 26000, "Grenelle 2"). **La note de politique générale Environnement et Prévention** les complète en 2015. Ce document définit les fondements et les orientations, précise les objectifs à atteindre en cohérence avec les ambitions Performance et Responsabilité Michelin 2020 et fixe les prescriptions qui s'appliquent obligatoirement à toutes les entités du Groupe.

Le système de management "Environnement et Prévention" de Michelin, basé sur les normes internationales ISO 14001 et OHSAS 18001, concrétise cette politique. Il est appliqué sur tous les sites du Groupe pour **garantir l'homogénéité des pratiques existantes**. Ce système de management est auditable et audité.

Chaque site dispose de professionnels de la prévention des risques (préventeurs sécurité, ergonomes, hygiénistes) et de la santé (médecins, infirmiers).

Ceux-ci travaillent **en réseau au niveau du Groupe, des zones et des pays** pour partager les bonnes pratiques et capitaliser l'expérience acquise dans un processus d'amélioration continue.

Le système de management "Environnement et Prévention" fait partie intégrante des 64 fondations du système de management MMW – Michelin Manufacturing Way – qui assurent la performance de la démarche de progrès continu. En 2015, les sites industriels ont réalisé un autodiagnostic sur le niveau d'application de ces fondations en évaluant :

- l'engagement de la Direction dans la durée ;
- le management des compétences et des organisations ;
- l'application des basiques métiers et la maîtrise des standards ;
- le management de la performance et le pilotage du progrès continu.

Cette auto-évaluation a permis de constater, sur les huit fondations du domaine santé sécurité, une très bonne appropriation locale avec une note de 8,2 sur 10 grâce au travail de l'ensemble des acteurs.

### 6.1.3 a) Préserver la santé des personnes

Le déploiement de la Politique de Santé Groupe permet d'améliorer la performance de la prévention individuelle et collective notamment par le partage d'une vision commune et la mise en cohérence des pratiques des services médicaux.

#### / Systématiser un suivi de la santé au travail pour le personnel

En 2015, la majorité des salariés bénéficie du suivi par un médecin du travail conformément aux réglementations locales. Des **bilans de santé** sont proposés au personnel pour les quelques pays (Afrique et Moyen-Orient) qui ne prévoient pas dans leurs réglementations une surveillance de la santé des salariés et dans lesquels les ressources n'existent pas.

La coordination médicale en place dans les zones et les principaux pays d'Europe permet de rendre homogènes les suivis et le déploiement des recommandations de la politique de santé.

#### / Prévenir et suivre les maladies professionnelles

Les actions de prévention et de dépistage des maladies professionnelles concernent en particulier les risques liés aux manutentions, aux mouvements répétitifs ou de force, au bruit et aux risques chimiques.

Les maladies professionnelles sont recensées chaque année pour orienter les plans d'actions (cf. 6.1.3.b).

Parmi les maladies professionnelles reconnues dans le Groupe, 90 % sont liées à l'activité physique du travail. Le programme d'amélioration ergonomique des postes de travail contribue à la réduction de ces maladies. Ces actions de protection collective sont renforcées par le port systématique d'équipements de protection individuelle quand les évaluations du risque les rendent nécessaires sur certains postes de travail.

#### / Préserver la santé et l'aptitude au travail

Pour permettre de réduire les risques d'atteinte à la santé et de perte d'aptitude au travail, Michelin complète les actions de réduction des risques professionnels en déployant également **des initiatives locales d'éducation sanitaire et des programmes de santé publique**.

Ces programmes visent à faire adopter au personnel des comportements sains au quotidien.

Il peut s'agir :

- ▶ de bilans de santé offerts au personnel dans les pays où l'accès aux soins est difficile ou coûteux (**Chine, Inde, Thaïlande, Russie, Pologne** par exemple) ;
- ▶ d'incitation à l'activité physique et sportive par la mise à disposition d'équipements sportifs ;
- ▶ d'actions de sensibilisation et de prévention (addictions, nutrition, maladies cardiovasculaires, entre autres) qui peuvent être définies en fonction de priorités locales. Par exemple, les employées indiennes à forte prévalence d'anémie par carence en fer ont été formées à une nutrition saine. Ces programmes sont structurés dans certains pays sous forme de programme de Qualité de Vie : "Balance" en Allemagne, "De Bem Com a Vida" au Brésil, "Oxygène" en France, "Choose Well Live Well" aux États-Unis, par exemple.

#### / Recueillir des avis indépendants par un comité médical consultatif

Depuis 2010, le **comité médical consultatif**, composé de neuf personnalités extérieures, vise à anticiper et prévenir les risques en tenant compte des évolutions de la science. Ses avis indépendants aident la Direction du Groupe à mieux diagnostiquer les risques sanitaires propres à son activité. Ce comité a achevé en 2015 ses travaux sur le risque de cancer de la vessie et a rédigé des recommandations aux services de santé en matière de suivi des salariés. Il a également poursuivi ses travaux concernant les pneumopathies allergiques et inflammatoires.

#### / Protéger le personnel dans un contexte de crise

Michelin met en œuvre des actions pour protéger son personnel dans des situations d'exception :

- ▶ Lors des **attentats de Paris**, l'ensemble des salariés a manifesté sa solidarité envers les victimes et leur entourage. L'Entreprise a mis en place des mesures de protection particulières à l'égard des salariés.
- ▶ Michelin organise et prend en charge le **surcoût des soins** d'accidentés du travail lorsque la prise en charge locale est insuffisante. L'Entreprise a organisé l'accueil de quatre blessés d'une navette accidentée en Roumanie dans un centre de microchirurgie à Bucarest. Elle a également fait transférer trois employés accidentés en Serbie dans un hôpital spécialisé en Allemagne.
- ▶ Le plan d'action défini pour lutter contre **l'épidémie de fièvre hémorragique Ebola** s'est poursuivi en 2015 et a permis d'éviter toute contamination du personnel localisé ou voyageant dans la zone touchée.
- ▶ La **pollution de l'air** dans les grandes villes d'Asie a entraîné la mise en place de mesures de protection des personnes.

### 6.1.3 b) Évaluer et prévenir les risques

Dans sa Déclaration Santé Sécurité, Michelin exprime "sa volonté, avant toute chose, que chaque personne qui travaille dans l'Entreprise le fasse dans des conditions saines et sûres". Pour mieux ancrer sa culture de la sécurité au travail et de la prévention, le Groupe identifie trois principes essentiels à appliquer au quotidien :

- ▶ le bon comportement commence par le respect des règles ;
- ▶ par sa participation active, chacun à son niveau est responsable de sa santé, de sa sécurité et de celles des autres ;
- ▶ l'engagement personnel conduit au progrès permanent.

L'accent est mis sur **la prévention des risques, le respect des règles, la responsabilisation des salariés et l'implication des managers** pour faire vivre au quotidien cette déclaration.

Depuis plusieurs années, les analyses de risques réalisées selon des méthodologies standardisées couvrent l'ensemble des postes de travail et donnent une cartographie hiérarchisée la plus exhaustive possible. Les priorités des plans d'action annuels ou pluriannuels découlent de ces données. Au niveau français, le Document Unique consolide ces données pour prendre en compte tous les risques.

## / Maîtriser les risques en matière de sécurité au travail

### **Le personnel s'approprié la culture de la sécurité au travail à tous les niveaux :**

- ▶ par des points sécurité lors des réunions journalières de "5 minutes" dans chaque équipe et des tournées terrain animées par le management ;
- ▶ par 31 163 idées progrès émises sur des thèmes sécurité (46 %) et conditions de travail (54 %) par les employés ;
- ▶ 89 % des 82 354 salariés qui ont répondu à l'étude "Avancer Ensemble" de 2015 jugent que la "sécurité est une priorité majeure sur leur site".

## / Améliorer l'ergonomie des postes de production

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) représentent la grande majorité des maladies professionnelles. Ils sont aussi responsables pour partie des accidents dans certains types d'activités industrielles. Depuis 2002, le Groupe a fait de l'amélioration ergonomique une priorité de sa politique de santé et de sécurité.

La prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) est prise en compte dès la conception des projets industriels pour réduire les impacts potentiellement négatifs sur les conditions de travail à moyen terme.

Tous les sites industriels et certains magasins logistiques ont entrepris la cartographie des postes de travail pour identifier les priorités d'actions et déployer des solutions standards.

Le Groupe alloue **des budgets d'investissement dédiés à l'ergonomie** (20 millions € en 2015) pour l'ensemble des activités. Le travail d'améliorations ergonomiques est conduit par des équipes pluridisciplinaires composées de managers, d'opérateurs, de spécialistes de la prévention et animées par des ergonomes. Chaque usine dispose de son plan de progrès à cinq ans.

L'objectif de réduction de la pénibilité ergonomique, en plus de préserver la santé des salariés, vise à rendre les postes de travail accessibles et attractifs pour un plus grand nombre de personnes. Cela favorise la diversité et renforce l'attractivité des postes de travail, le bien-être et la motivation des personnes.

## / Maîtriser les risques liés à l'hygiène industrielle pour préserver la santé du personnel

**Le risque chimique** est un axe important de la prévention santé et sécurité du personnel tant au stade industriel qu'au stade de la recherche et développement (R&D). Cela concerne tous les produits et substances utilisés mais également les polluants présents dans les fumées de fabrication ainsi que l'amiante utilisé par le passé comme matériau d'isolation thermique ou dans des pièces de friction.

Tous les postes de travail disposent d'une Consigne Sécurité Produit (CSP) dans la langue de chaque pays, validée par des spécialistes d'hygiène industrielle. Ces documents élaborés à partir des Fiches de Données Sécurité (FDS) sont gérés par un système informatique mondial (système ATRION et BASEDOC) qui permet un partage en temps réel entre tous les experts et assure la conformité aux standards REACH en Europe et GHS (*Global Harmonized System*) dans les autres Zones Géographiques du Groupe.

Partout dans le monde, Michelin s'interdit d'utiliser de l'amiante. Les pneumatiques du Groupe ne contiennent pas d'amiante. Quant au programme de suppression des matériaux contenant de l'amiante lié, celui-ci s'est poursuivi en 2015.

Des investissements, de l'ordre de 7 millions € ont été réalisés en 2015 sur nos sites pour réduire les risques jugés trop importants dans le domaine de l'hygiène : poursuite de la suppression des matériaux contenant de l'amiante lié et renforcement des dispositifs de protection collectifs concernant certains produits ou substances.

### **6.1.3 c) Mesurer et suivre les accidents du travail et les maladies professionnelles**

Depuis 2013, Michelin mesure sa performance Santé/Sécurité à l'échelle mondiale avec **l'indicateur Total Case Incident Rate (TCIR)**, basé sur l'indicateur américain OSHA. Il représente le nombre d'événements pour 200 000 heures de travail : un événement peut être un accident de travail avec arrêt, un accident sans arrêt avec soins médicaux, un aménagement du poste de travail (origine ergonomique et trouble musculo-squelettique par exemple) ou un cas de maladie reconnue comme étant liée au travail. Cet indicateur permet de connaître finement tous les événements liés à la santé et à la sécurité, au-delà des accidents.

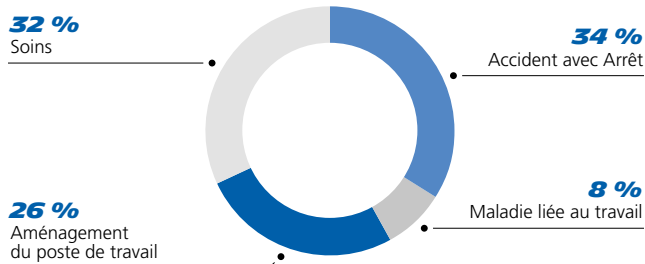
Les indicateurs Taux de Fréquence (TF = nombre d'accidents entraînant un arrêt de 1 jour et plus, par million d'heures travaillées) et Taux de Gravité (TG = nombre de jours calendaires perdus, par millier d'heures travaillées) ont été conservés.

Le système informatique mis en place en 2014 permet de connaître en temps réel tous les cas y compris les accidents de trajet, les accidents bénins voire les "presque accidents" pour lesquels un retour d'expérience est utile à partager.

Tous les accidents des intérimaires et sous-traitants sont recensés dans ce système permettant de partager les bilans avec ces sociétés et de construire des plans de progrès.

Grâce à la consolidation de tous les événements enregistrés par l'ensemble des activités en 2015, une analyse entre le management, l'ergonomie et la médecine du travail a permis de développer des plans de progrès santé et sécurité pertinents. Des actions de communication, sensibilisation et de formation se sont poursuivies auprès des référents santé/sécurité dans toutes les Zones Géographiques pour fiabiliser les résultats TCIR et réduire les disparités entre pays.

L'année 2015 a été dramatiquement marquée par des accidents mortels touchant trois employés à l'usine de Pirot (Serbie), un employé à l'usine de Shenyang (Chine) et un employé en Thaïlande lors d'une collision sur route. Un décès est également survenu chez un prestataire logistique, sur le parking de l'usine d'Anderson (États-Unis). Les autorités et Michelin ont enquêté activement sur les causes et les circonstances de ces accidents. Des mesures de protection ont été prises pour renforcer la sécurité des personnes. Jean-Dominique Senard a rappelé dans une vidéo diffusée dans tous les sites que **"l'amélioration constante de la santé et de la sécurité reste plus que jamais un objectif prioritaire du Groupe"**.

**COMPOSITION DU TCIR GROUPE**


Le TCIR de l'ensemble du Groupe est passé de 2,87 en 2014 à 2,67 en 2015 ce qui témoigne d'une amélioration en matière de santé et de sécurité à l'échelle mondiale.

Un prix *Michelin Safety Award* est décerné par le Groupe aux activités sans accident avec arrêt depuis au moins deux ans, afin de valoriser la performance sécurité sur le long terme (1 à 3 millions d'heures selon la taille).

En 2015, sept usines (au Brésil, au Canada, aux États-Unis, en Hongrie et au Royaume-Uni) et un centre de recherche en Espagne, ont reçu le *Michelin Safety Award*.

En 2015, 27 sites industriels n'ont pas eu un seul accident avec arrêt de travail. En 2005, seuls huit sites pouvaient se prévaloir d'un tel résultat.

**Maladies professionnelles**

Groupe (hors réseaux de distribution)

	2015	2014	2013
OIFR*	1,08	3,95	3,77

\* Occupational Illness Frequency Rate

Le taux de fréquence des maladies professionnelles est le nombre de maladies professionnelles reconnues par million d'heures travaillées. Il est calculé sur la base des maladies professionnelles reconnues conformément aux réglementations nationales dans les pays d'implantation du Groupe. Leurs intitulés étant très différents, un regroupement est réalisé sur la base de leur classification par le Bureau international du travail.

À noter pour 2015 : un changement de méthode dans le mode de calcul des maladies professionnelles aux États-Unis a fait baisser le nombre de cas reconnus par les autorités nord-américaines.

**6.1.4 GÉRER, DÉVELOPPER ET RESPONSABILISER À TOUS LES NIVEAUX**

Michelin accorde une grande importance au développement des compétences de ses équipes. Des emplois de référence sont définis pour chaque métier. Recrutés dans la perspective d'un parcours au sein du Groupe, les salariés sont intégrés et accompagnés dès leur arrivée par les managers et les gestionnaires de carrières. Chaque employé est également encouragé à être un acteur de l'innovation, et le nombre d'idées de progrès qu'ils émettent augmente d'année en année.

**6.1.4 a) Des politiques de formation spécifiques**

La volonté de Michelin est de mener une politique active de développement des talents : accompagner la réalisation du potentiel de chacun, tout en assurant les besoins en compétences de l'Entreprise. Ainsi, le **taux d'accès à la formation** (ou TAF, défini comme le nombre d'heures de formation rapporté au nombre d'heures travaillées) **atteint 3,5 % en 2015**, à rapprocher des 4,1 % constatés en 2014. Cet écart s'explique en particulier par la réduction des délais de montée en compétences des personnes (cf. 6.1.4 b).

**Avec 5,6 millions d'heures de formation** (hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises) soit en moyenne **59 heures par personne inscrite à l'effectif**, Michelin continue à

investir significativement dans le développement des personnes. À noter également qu'en 2015, le tutorat a été comptabilisé dans les heures de formations, entraînant un changement de périmètre de 250 000 heures.

En 2015, les formations délivrées ont représenté l'équivalent de 3 300 personnes se formant à temps plein sur toute l'année.

La MFPM atteint, pour sa part, un TAF de 2,7 % pour un nombre d'heures de formation proche du million.

Partout dans le monde, près de 1 100 personnes dédiées au *Learning & Development* forment les personnes afin de relever les défis d'une croissance internationale.



## RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL

Groupe (hors Euromaster et TCI)	Opérateurs	Employés, techniciens et maîtrise	Management	Total
Heures de formation	3 955 995	1 411 301	268 361	<b>5 635 657</b>
Pourcentage	70 %	25 %	5 %	<b>100 %</b>

Avec 90 % du total, les formations métiers ont représenté l'effort de formation le plus important, en cohérence avec la volonté du Groupe de développer les compétences et l'employabilité des personnes. La formation au Management a atteint 5 % du volume total, traduisant l'effort soutenu pour renforcer la qualité du Management dans le Groupe.

2015 aura aussi été marquée par :

- ▶ la mise en place d'une offre *Fonction et Développement* en appui de la dynamique d'innovation du Groupe. Cette **approche pédagogique active**, combinant une approche collective et une approche individuelle ("*Innov Management Lab*"), propose aux managers de renforcer leur rôle dans le management de l'innovation. En 2015, plus de 500 managers et chefs de projet de tous les métiers y ont participé ; le déploiement sera accéléré en 2016 ;
- ▶ le déploiement d'un "*Learning Management System*" (LMS) mondial : MyLearning@Michelin. L'ambition est de proposer à tout salarié **un accès facile aux offres de formation** pour qu'il soit davantage acteur de son développement et accélère sa montée en compétences. Lancé début 2015 en Amérique du Nord, le LMS a ensuite été mis en œuvre pour l'administration des formations en Chine, en Espagne, en France et en Inde avant un déploiement prévu pour l'ensemble des utilisateurs en 2016. Le LMS s'inscrit dans l'orientation prioritaire du Groupe relative à la digitalisation.

### 6.1.4 b) Une offre de formations adaptée à de nouveaux besoins

Le Groupe a lancé depuis 2011 **une démarche d'ajustement de l'offre de formation initiale** aux stricts besoins de montée en compétences pour mieux répondre à la fois aux aspirations des employés et aux exigences de la production. Cette démarche, nommée "*Time to competence*", décrite dans les précédents Rapports annuels, a produit les effets escomptés :

- ▶ réduction de la durée des périodes d'apprentissage de 25 % à 30 % et accélération de la montée en compétences des personnes en prise de poste ;
- ▶ renforcement de l'efficacité au poste sur les compétences les plus critiques : qualification par les managers par des critères objectifs ;
- ▶ amélioration de la satisfaction des employés sur les offres de formation de 3 points par rapport à 2014 selon l'Enquête annuelle d'engagement (cf. 6.1.5 c).

Ces efforts de renouveau pédagogique ont fortement contribué à la réduction du volume d'heures de formation. À titre d'exemple, sur le 1<sup>er</sup> semestre 2015 le projet "*Boost formation opérateurs*" a permis une économie de 120 000 heures de formation, soit 15 000 jours d'activité qui ont pu être consacrés à des activités opérationnelles.

### 6.1.4 c) Accompagner l'intégration de chaque nouvel embauché

Le Programme d'Intégration Michelin facilite **les premiers pas dans l'Entreprise de tout nouvel arrivant, quel que soit son statut, soit 6 057 personnes en 2015**. Son déploiement dans tous les pays du Groupe s'est poursuivi, avec une attention particulière portée aux pays où les recrutements sont les plus élevés (Amérique du Nord, Asie, Europe). Dans chaque Zone Géographique et/ou pays, des correspondants sont responsables de l'accompagnement et du pilotage de ce processus d'intégration.

Dès son arrivée dans l'Entreprise, le nouvel embauché est accompagné par un manager de proximité et par un représentant du Service du Personnel qui l'aident à ébaucher une orientation professionnelle. Il réalise également un stage de terrain, industriel ou commercial, qui facilite sa familiarisation avec la culture d'entreprise de Michelin.

Le séminaire d'intégration, auquel participent tous les nouveaux arrivants, est l'occasion de mieux connaître l'histoire et les valeurs de Michelin, d'appréhender les enjeux, la stratégie, l'organisation et modes de fonctionnement du Groupe pour permettre à chacun de se situer rapidement dans l'Entreprise et de comprendre ce qui est attendu de lui.

Chaque nouvel embauché bénéficie également, au cours de sa première année, de l'opportunité d'un échange avec le Directeur de son entité. Appelée "*Baromètre intégration*", une enquête auprès des nouveaux embauchés a été mise en place dans tous les pays fin 2014. Les résultats de cette enquête sont systématiquement analysés dans une démarche d'amélioration continue de ce processus d'intégration.

### 6.1.4 d) Structurer la gestion des compétences

La gestion des compétences répond à un **processus structuré** dans le Groupe. Chaque métier (marketing, finance, logistique...) possède un Directeur des Compétences en charge de l'évolution des référentiels-métier, de la cartographie et de la définition des emplois, de plans type de formation pour les principaux postes et, selon besoin, des diagnostics de compétences. S'agissant des employés, techniciens, maîtrise et cadres, l'utilisation d'une matrice commune, constituée à partir de la **méthode Hay**, permet de positionner les différents emplois aux divers niveaux de responsabilités existants dans l'Entreprise. Le Directeur des Compétences dirige les travaux d'un collègue métier composé de professionnels du métier et de représentants du Service du Personnel (RH). Ces collègues métier sont animés par un responsable de formation possédant l'expertise du métier concerné et appartenant à la communauté "*Formation et Développement du Groupe*".

Pour chaque employé : le rattachement de son poste à un emploi de référence fournit des informations claires sur ce qui est attendu de lui. De même, chacun bénéficie d'un processus annuel qui inclut trois éléments : appréciation de la performance, définitions

d'objectifs et plan annuel de développement. La mise en place de la Gestion Prévisionnelle Collective, qui a pour but de permettre à l'Entreprise de disposer des compétences nécessaires, aux bons endroits et au bon moment pour répondre aux besoins futurs du Groupe, s'est poursuivie en 2015.

#### 6.1.4 e) Favoriser le développement des parcours professionnels au sein du Groupe

Michelin privilégie largement la **promotion 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 après leur période d'intégration initiale.

L'objectif à tous les niveaux de l'Entreprise est d'entretenir le dynamisme des parcours professionnels, qu'il s'agisse de mobilité ou de promotion. Le Groupe recrute chaque nouveau salarié dans la perspective d'**un parcours dans la durée**, au-delà d'un poste particulier. Les actions de développement continu des compétences contribuent à renforcer le potentiel des personnes et à favoriser l'évolution interne de chacun.

Partout dans le monde, près de 350 gestionnaires de carrières suivent les salariés dans le déroulement de leur parcours professionnel. Les gestionnaires contribuent à construire les parcours individuels dans le temps, en prenant en compte les aspirations des personnes 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. En particulier, le bilan de développement permet de mettre en évidence les points forts, les points à développer et les évolutions envisageables à moyen terme. Près de 67 % des employés du Groupe ont fait un bilan de développement avec leur manager depuis moins de trois ans. Les managers sont également chargés, partout dans le monde et à tous les niveaux, d'identifier les employés à capacité d'évolution rapide et/ou forte de façon à leur proposer, avec leur gestionnaire de carrières, des parcours professionnels accélérés.

### 6.1.5 DIALOGUER, COMMUNIQUER ET ÉCOUTER

**Le Groupe a affirmé sa volonté de faire évoluer le dialogue social dans une nouvelle dynamique afin d'en faire un levier de la performance durable. Pour favoriser l'accès à l'information et les échanges, Michelin développe une grande variété de médias internes et d'outils qui facilitent la communication. Première occasion de dialoguer avec tous : une enquête d'opinion mondiale permet de mesurer le ressenti au travail et le niveau d'engagement des salariés.**

#### 6.1.5 a) Dialogue social : la dynamique insufflée les années précédentes s'intensifie

2015 a été une année importante sur le plan des relations sociales, qu'il s'agisse de la qualité des relations interpersonnelles au sein des équipes industrielles ou du dialogue social au sein des instances officielles.

#### 6.1.4 f) Encourager l'émission d'idées par le personnel

La démarche précurseur de Michelin sur l'Innovation participative (1927) appelée "Suggestions" a aujourd'hui été rebaptisée "Démarche InnovaGo". Elle offre la possibilité à toute personne de l'Entreprise, à tout moment et de façon spontanée, de s'impliquer dans la vie et les progrès de l'Entreprise. **Chacun peut proposer une Idée de Progrès ou une Idée d'Innovation**. L'Idée de Progrès permet de résoudre un problème ou d'améliorer les façons de faire ; l'Idée d'Innovation apporte un nouveau service ou nouveau produit au client externe. Les managers sont invités à encourager leurs équipiers à proposer de telles idées.

Les résultats témoignent de la progression constante des Idées de Progrès au sein du Groupe : plus de 24 000 personnes ont émis au moins une idée en 2015 – ce qui représente une participation de 36,5 % dans les sites où la démarche est implantée.

En 2015, l'Entreprise a enregistré plus de **58 000 idées**, ce qui constitue un record historique.

Plus de 25 000 idées ont été réalisées en 2015, permettant des progrès dans des domaines très variés tels que la sécurité, la qualité ou les conditions de travail. **Elles ont généré pour l'Entreprise un gain annuel net calculé à 15 millions € et ont rapporté près de 2 millions de gratifications à leurs auteurs.**

Dans le cadre de la 7<sup>e</sup> édition des Prix des Idées de Progrès, 110 idées réalisées entre 2012 et 2015 ont été sélectionnées et 30 idées ont été récompensées lors d'une journée spéciale qui s'est déroulée le 22 octobre 2015 à Clermont-Ferrand. Les récompenses, remises à 204 personnes individuellement ou à des équipes issues de 10 pays et de 23 sites différents, ont porté sur des domaines aussi variés que les conditions de travail, la diversité, l'économie, l'environnement, la qualité, la sécurité, le service au client, les activités hors industrie...

Les trois meilleures Idées de Progrès seront quant à elles récompensées lors des Michelin Awards en avril 2016.

Au cours de cette année, **la politique de relations sociales du Groupe** a fait l'objet d'une explication auprès des 7 500 managers du Groupe, du COMEX aux agents de maîtrise en usine (cf. précédents Rapports annuels). Des représentants du personnel ont pu se joindre à ces séances.

Parallèlement, un effort particulier a été fait pour améliorer le dialogue social là où il n'était pas au niveau souhaité.

**En France**, les instances représentatives sont associées de plus en plus tôt aux réflexions en cours tant dans les domaines d'intérêt commun (santé, sécurité, compétences, qualité de vie au travail et risques psychosociaux...) que dans celui de la compétitivité de l'Entreprise. Par ailleurs, de nouvelles méthodes ont été introduites dans le dialogue social.

La démarche France Compétitivité Industrie (FCI) vise à conserver la capacité industrielle française et sa compétitivité. Elle fait participer les instances de représentation à un diagnostic industriel approfondi et à la recherche de solutions pour améliorer la compétitivité du site concerné. Un accord qui indique les leviers de performance décidés par le personnel de l'usine ainsi que les investissements à effectuer par l'Entreprise pour soutenir la mutation du site est ensuite signé. Cette démarche a abouti à la signature du "Pacte d'avenir" à l'usine de Roanne et à la mise au point d'un tel pacte à La Roche-sur-Yon. Elle a aussi été lancée à Vannes.

L'information partagée avec les instances représentatives du personnel s'est accrue par la mise en place de la Base de Données Économiques et Sociales et le partage de la vision stratégique lors de deux Comités Centraux d'Entreprise supplémentaires dans l'année. Sept entités business sont venues y présenter leur activité, leurs enjeux et leurs résultats. Par ailleurs, des représentants de ces instances sont invités à participer, en amont des décisions, à des groupes de travail (réorganisation des magasins logistiques, évolution de l'ingénierie du Groupe, diagnostic partagé sur la rémunération variable des agents...).

Un effort est fait pour renforcer et valoriser les compétences des élus. Un groupe de travail a été mis en place pour étudier la prise en compte des compétences acquises lors d'un mandat. Des modules de formation sont actuellement mis au point pour permettre aux membres des Institutions Représentatives du Personnel d'assumer leur participation à un dialogue plus approfondi et technique.

**Au Brésil**, où il était devenu difficile de signer des accords depuis plus de deux ans, l'exposé de la nouvelle politique de relations sociales aux responsables du syndicat et l'appel à revenir sur ces bases à un dialogue constructif ont permis d'aboutir à un accord satisfaisant pour les parties prenantes. Ce travail en commun se traduit par des rencontres régulières entre représentants des salariés et de la Direction de la zone Amérique du Sud. Il en va de même au sein des usines. À tous les niveaux, les Directeurs concernés n'hésitent pas à s'impliquer personnellement.

**En Thaïlande**, depuis 2009, les négociations obligatoires sur la rémunération sont une source de tensions entre la Direction et les syndicats. Dans le cadre de la nouvelle politique sociale, un travail intensif de rapprochement a été effectué. Des séminaires de connaissance mutuelle et d'écoute des préoccupations et des attentes des parties prenantes ont eu lieu dans trois usines. Ils ont permis d'établir un pré-accord de dialogue social dans ce pays. Ce travail se poursuit à l'heure actuelle. La prochaine négociation se tiendra à l'été 2016. Elle sera l'occasion de vérifier s'il a porté ses fruits.

Dans les pays où il est encore difficile d'établir une représentation syndicale, des comités spécialisés dans la qualité de vie au travail, la santé et la sécurité ont été mis en place et préfigurent ce qui

pourra devenir par la suite des "comités d'établissement". C'est notamment le cas en **Russie** et en **Inde**, ainsi que dans les usines non syndicalisées de Thaïlande. Une étude a été lancée en **Chine** pour renforcer la réalité du dialogue social tout en élargissant la représentativité du syndicat.

La négociation d'un accord-cadre international a été lancée en février 2015 avec la fédération IndustriALL Global Union. La signature d'un accord est attendue courant 2016.

La politique de relations sociales met l'accent sur le rôle de la démarche de responsabilisation des équipes dans le renforcement du lien social et l'amélioration du climat social. Toutes les usines ont aujourd'hui atteint un premier niveau de responsabilisation. Une deuxième étape, plus ambitieuse en termes d'autonomie des équipes, a été lancée en 2014 dans six sites industriels et dans certaines entités de service et de direction opérationnelle.

Lors de l'enquête annuelle Avancer Ensemble, qui donne une bonne indication de la qualité du climat social, le taux d'engagement a augmenté de façon significative au sein de la population des opérateurs (cf. 6.1.5 c).

Il en résulte que dans tous les pays, le climat social est jugé bon, y compris dans ceux mentionnés plus haut comme faisant l'objet d'une attention particulière : ainsi, le **Brsil** a progressé de 10 % (toutes populations confondues), tandis que la **Thaïlande** progressait de 9 % et la **Chine** de 7 %.

L'amélioration concomitante du climat et du dialogue social explique la capacité de l'Entreprise à surmonter dans le calme les difficultés générées par un contexte économique particulièrement difficile (cf. 6.1.1).

### 6.1.5 b) Informer et dialoguer largement

En 2015, Michelin a adapté sa communication pour répondre à deux attentes majeures de ses employés : **d'avantage d'information de proximité et des opportunités d'échange plus nombreuses.**

Michelin a fait évoluer ses canaux et ses contenus d'information pour privilégier une information locale, plus proche des préoccupations des employés. Les médias internes traitent ainsi davantage de sujets liés à leur site, leur métier, leur développement ou encore leurs avantages sociaux.

Afin de favoriser toujours plus d'interactivité avec les employés, Michelin a innové : les employés de nombreux sites tertiaires et industriels en Europe ont pu assister en direct sur grand écran au lancement presse du pneu CrossClimate, l'innovation produit tourisme majeure de cette année. Des chats ont également été organisés pour permettre aux employés du Groupe de dialoguer en direct avec des dirigeants de Lignes produits sur des sujets de stratégie. Enfin, dans un registre plus solennel, les employés ont été invités à partager, sur l'intranet du Groupe, leurs souvenirs de rencontres, visites ou déplacements avec Monsieur François Michelin, lors de ses obsèques.

### 6.1.5 c) **Écouter les salariés : mise en place de l'étude d'engagement annuelle**

L'engagement des employés est un moteur important de l'excellence opérationnelle et de l'atteinte des objectifs de performance de l'Entreprise. Michelin s'est fixé un objectif ambitieux de devenir un "world class leader" dans ce domaine en atteignant et en maintenant un taux d'engagement des salariés de 85 % à horizon 2020. L'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir" mesure chaque année le taux d'engagement et le ressenti des salariés dans leur travail à l'aune des sept dimensions de l'offre employeur Groupe. Cette étude a été déployée pour la troisième fois en 2015 sur l'ensemble du Groupe, à l'exception d'Euromaster où une autre enquête a été menée en parallèle, avec le même prestataire IBM. La participation des salariés a été massive avec 86 % de réponses sur l'ensemble du Groupe. Ce taux souligne la confiance des employés dans ce processus et démontre la crédibilité des résultats de l'enquête.

**En 2015, le taux global d'engagement des salariés a été de 77 %, en augmentation de 3 points par rapport à 2014 et 8 points au-dessus de la moyenne mondiale des entreprises de la base d'IBM.** Le taux d'engagement se maintient à 79 % pour le management, les techniciens, les employés et la maîtrise (en avance de 5 points par rapport à la moyenne mondiale IBM pour le personnel "cols blancs") et à 76 % pour les opérateurs (8 points plus haut que la moyenne mondiale IBM pour la catégorie "ouvriers").

L'étude permet des échanges partout dans le Groupe. Les résultats sont partagés par le manager qui ouvre le dialogue et les équipes définissent ensuite ensemble leurs priorités, décident d'actions à court terme et proposent des plans d'action pour le long terme. 76 % des répondants à l'étude 2015 ont déclaré avoir pu partager et discuter les résultats 2014 de leur équipe, et plus de la moitié des participants (57 %) pense déjà que cette étude crée des changements positifs.

Simple et agile, la démarche voulue par Michelin crée un cycle de progrès annuel et responsabilise à tous les niveaux.

## 6.1.6 UNE CULTURE CONCRÈTE DE LA DIVERSITÉ

**Michelin fait de la diversité un atout de performance. La détection des risques de discrimination est une priorité. La politique volontariste menée par le Groupe en faveur de la diversité enregistre des progrès constants avec la signature, en 2015, de la nouvelle Charte du Réseau mondial Entreprise & handicap de l'Organisation internationale du travail. L'accès de tous à tous les emplois à tous les niveaux est facilité. L'émergence du management local dans les zones de croissance est également favorisée.**

### 6.1.6 a) **Une gouvernance mondialisée et intégrée**

Michelin a structuré son approche autour de **quatre axes prioritaires** : la mixité, les nationalités et cultures, les âges, les handicaps. Elle s'appuie sur la singularité de chaque personne, sans discrimination.

Dans un environnement et des marchés qui se complexifient, **la pluralité des personnalités contribue à l'adoption de réponses adaptées et réactives aux évolutions.** Elle constitue également un accélérateur d'innovation dans tous les domaines : produits, services, management, politique sociale, organisation...

**Une organisation mondiale à plusieurs niveaux structure la gouvernance de la diversité.** La démarche est animée par un Directeur de la Diversité Groupe, aidé par un Comité de Pilotage constitué des Directeurs des Zones Géographiques et du Directeur du Personnel Groupe, membre du Comité Exécutif du Groupe. Ce comité valide les orientations de la diversité pour le Groupe et chaque Directeur de zone s'engage sur des objectifs annuels et des plans d'actions. Ils sont formalisés par des indicateurs et suivis de façon continue avec l'appui du management.

Un réseau international Diversité, animé par le Directeur de la Diversité Groupe, rassemble les managers Diversité de chacun des pays où Michelin est présent. Les membres de ce réseau soutiennent les managers et le Service du Personnel (RH), notamment les gestionnaires de carrières et les recruteurs, qui ont pour objectif de promouvoir et de développer la diversité. Les salariés sont invités à émettre des "idées de progrès" pour dynamiser la diversité.

### 6.1.6 b) **Favoriser la prise de conscience du risque de discrimination**

Des campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques diffusent **une culture pratique de la diversité**, partout dans le Groupe et à tous les niveaux hiérarchiques. Les pays sont aussi encouragés à développer des initiatives locales envers les managers et l'ensemble des salariés.

**Avant sa prise de poste**, chaque manager ou gestionnaire de carrières participe à une formation sur les comportements discriminatoires et les enjeux de la diversité. Elle vise à dépasser les stéréotypes, découvrir les cadres juridiques de référence et anticiper les situations à risque. En faisant évoluer les pratiques et les représentations, cette formation incite les participants à agir en faveur de la diversité au sein de leurs services. En 2015, Michelin a démarré un partenariat avec la Fondation de l'Université d'Auvergne pour construire un outil d'autoévaluation à l'échelle européenne destiné aux managers sur les représentations liées aux genres.

Le Groupe conduit **des audits réguliers sur les processus de ressources humaines.** Ils vérifient leur caractère non discriminatoire et s'assurent que les risques décelés ont fait l'objet de plans d'action effectivement mis en place.

En France, en plus des fiches de sensibilisation à la discrimination mises en ligne sur l'Intranet, des conférences et des expositions itinérantes contribuent à changer les regards des salariés sur le handicap et les différences culturelles. Pendant l'année 2015, des personnalités handicapées sont venues partager avec les salariés l'histoire de leur succès.

Depuis de nombreuses années, les États-Unis encouragent l'émergence de réseaux parrainés par les membres de l'équipe de Direction. Ils apportent leur soutien aux diverses communautés, facteur de cohésion sociale. En 2015, huit réseaux de solidarité étaient actifs.

Des réseaux de femmes se sont également développés en 2015 au Brésil, en Inde et en Europe avec le réseau *Women Forward*.

Dans le cadre de l'étude mondiale "Avancer Ensemble, votre avis pour agir" (cf. 6.1.5 c), tous les salariés ont pu s'exprimer pour la troisième année consécutive sur deux aspects liés à la diversité : un environnement favorable à la diversité et le respect des personnes quelle que soit leur fonction et/ou origine. En 2015, les indicateurs relatifs à ces deux dimensions ont progressé grâce au travail réalisé collectivement par les managers et leurs équipes pour mieux comprendre les ressentis de leurs collaborateurs et déployer des actions pragmatiques.

### 6.1.6 c) Faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et leur assurer une rémunération égalitaire

À l'image de l'industrie automobile, le Groupe compte historiquement peu de femmes parmi les personnels opérateurs (10,5 % de l'effectif en 2015 hors réseaux de distribution). Ce ratio est plus équilibré parmi les employés et techniciens (38,2 %) et, dans une moindre mesure au sein du management et de la maîtrise (en hausse constante de 22,5 % en 2013 à 24,2 % en 2015). Les réseaux de distribution européens et nord-américain sont plus masculinisés (10,3 % de femmes sur l'effectif inscrit pour Euromaster en 2015 contre 11,6 % en 2014).

## / Vers un management plus féminin

Diversité*	2015	2014	2013
Part des femmes dans le management et la maîtrise <sup>(1)</sup> (en %)	24,2 %	23,5 %	22,5 %
<i>MFPM</i>	24,9 %	24,3 %	23,3 %
Part des femmes <i>top managers</i> <sup>(2)</sup> (en %)	16,4 %	15,7 %	14,9 %
<i>MFPM</i>	15,7 %	14,7 %	13,8 %
Part des femmes <i>executive managers</i> <sup>(3)</sup> (en %)	9,9 %	9,1 %	8,6 %
<i>MFPM</i>	10,2 %	9,2 %	8,2 %

\* Sauf mention contraire, le périmètre de tous les chiffres du thème social (hors effectifs) est celui du groupe Michelin ; hors Euromaster, TCI, Tigar et sociétés acquises en cours d'année.

(1) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(2) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à I selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(3) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à G selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

Michelin entend progresser vers un management plus féminin grâce à des équipes dédiées dans chaque Zone Géographique. Avec la méthode de **détection du potentiel** développée par le Groupe, une attention toute particulière est portée aux critères de définition.

Les femmes européennes dont le potentiel d'évolution vers le top 500 a été identifié bénéficient d'un accompagnement spécifique : une phase de coaching de six mois individuel et collectif, suivie d'un *mentoring* d'une année. Depuis 2010, ce programme contribue à une adaptation plus rapide et plus aisée des femmes dans des postes de haut niveau. Le programme a été initié en Chine en 2013 et un projet interentreprises est réalisé aux États-Unis depuis 2014.

La part des femmes progresse chaque année. **Au niveau mondial, pour la 5<sup>e</sup> année consécutive en 2015, un collaborateur sur trois recruté est une femme dans les catégories "employés, techniciens et maîtrise" et "managers"**. En France, le recrutement de femmes dans ces catégories atteint 38 %. **Michelin s'est fixé un objectif de 30 % de femmes dans le management à l'horizon 2020.**

## / Rendre plus attractifs les métiers industriels pour les femmes

Michelin vise à **accroître l'attractivité des métiers de l'industrie pour les femmes**, en développant des actions auprès des filières académiques en faveur de la mixité des métiers.

Les sites industriels sont encouragés à développer le recrutement féminin à tous les niveaux, à commencer par les postes d'opérateurs de production. Cela passe notamment par une évolution de l'ergonomie des postes.

En France, 200 postes ou positions à contrainte physique élevés et donc non accessibles aux femmes ont été supprimés en 2015 grâce à des investissements dans les sites industriels. Ces améliorations interviennent après la suppression en 2014 de 130 premiers postes à forte contrainte. En 2015, dans le cadre de la Fondation Égalité Mixité abritée par la Fondation française FACE, Michelin a accordé 100 000 € pour financer des projets innovants qui contribuent à la mixité des métiers.

## / Une recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Michelin s'efforce de développer dans les différents pays des dispositifs qui facilitent **l'articulation entre vie privée / vie professionnelle** : flexibilité du temps de travail, télétravail (cf. 6.1.2), services dont crèche et salles d'allaitement, aides financières pour des gardes d'enfants, plateforme de service et "Journée de la Famille".

La France est en pointe de ces initiatives avec des dispositifs comme les Chèques Emploi Service Universels avec abondement, la réservation de places de crèche, une conciergerie au siège de l'entreprise...

En Allemagne, des places sont également réservées dans les crèches municipales. L'entreprise finance un service familial pour aider les parents dans leurs démarches, avec des conseils individualisés, une hotline 24/24, etc. Ce service est aussi bien destiné à la garde des enfants qu'aux soins pour les proches dépendants.

### / Une politique d'égalité de la rémunération

Michelin applique une politique de non-discrimination et d'égalité de la rémunération à profil et poste équivalents. Depuis 2012, le Groupe utilise dans le monde entier une méthodologie identique et auditée, permettant de comparer les niveaux de salaires entre les hommes et les femmes pour des postes de responsabilité équivalente. En 2015, 30 % de l'effectif global (hors réseau de distribution, Tigar et sociétés acquises en 2014-2015) a été pris en compte : Allemagne, Brésil, Canada, Chine, Espagne, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Inde, Italie, Japon, Mexique, Pologne, Roumanie, Russie, Thaïlande et Turquie. Les niveaux de postes étudiés, à volumétrie suffisante, concernent les managers et les employés, techniciens et maîtrise. L'objectif est d'identifier les causes d'écart à niveau de responsabilité égale et de les réduire par un ajustement individuel des rémunérations.

Chaque année les responsables du Service du Personnel des pays concernés ont dans leurs objectifs de réduire les écarts de rémunération constatés entre les hommes et les femmes. **Depuis 2011, l'écart global de rémunération entre les hommes et les femmes diminue tous les ans. Il s'est stabilisé à 2,8 % en 2015.**

#### 6.1.6 d) Promouvoir et accompagner l'emploi des personnes handicapées

Michelin a défini en 2006 une politique en matière d'emploi des personnes handicapées. Elle vise à proposer un emploi aux personnes handicapées ou à maintenir l'emploi des personnes qui le deviendraient au cours de leur carrière. Par ailleurs, lorsque des seuils légaux existent dans un pays, Michelin a systématiquement pour objectif minimum de les atteindre.

**En 2015, Michelin s'est engagé plus avant en signant la nouvelle Charte du Réseau mondial Entreprise & handicap de l'Organisation internationale du travail.**

Au-delà du risque de discrimination, les équipes du Service du Personnel sont sensibilisées à l'accompagnement des personnes handicapées pour les maintenir dans l'emploi. En France, un réseau de référents associés à la médecine du travail et aux gestionnaires de carrières est constitué au sein des usines. Ils se réunissent dans le cadre d'une commission qui envisage pour chaque cas une solution d'adaptation du poste de travail ou d'évolution professionnelle.

La communauté RH participe régulièrement à des rencontres avec les acteurs nationaux travaillant dans le domaine du handicap, dans le but de se sensibiliser aux différents types de handicap, notamment psychique.

Selon les pays, l'emploi de personnes handicapées répond à des normes juridiques très différentes. Certains n'ont pas de législation contraignante (Canada, États-Unis – où la loi protège la confidentialité du handicap –, Royaume-Uni, Russie, Serbie). D'autres ont une politique de nature incitative (comme aux Pays-Bas). D'autres enfin, instaurent des pourcentages légaux à atteindre en matière d'emploi des personnes handicapées.

Ces différences juridiques et culturelles créent une grande hétérogénéité de situations et rendent difficile la consolidation statistique de l'emploi de personnes handicapées au niveau mondial. À la MFPM, en 2015, le pourcentage légal requis (6 %) a été dépassé (près de 6,5 %).

#### 6.1.6 e) Privilégier un management local intégrant les spécificités culturelles

L'objectif du Groupe est de privilégier l'émergence d'un management local hautement qualifié partout, dans le respect des cultures locales. Il ne s'agit pas de pratiquer la discrimination positive, mais de recruter et d'employer des personnes en fonction de leurs compétences et de leur potentiel.

Depuis 2013, Michelin s'est fixé comme objectif d'atteindre 85 % de management local pour ses zones de croissance. **En 2015, le taux atteint est de 68 %** en progression par rapport au taux de 65 % en 2014. Les zones de croissance bénéficient d'une attention particulière pour faire émerger des managers locaux : Amérique du Sud, Asie du Sud-Est, Chine, Inde, Moyen-Orient, Russie.

La question des origines ethniques est largement prise en compte dans les actions du Groupe en Amérique du Nord et en Europe, en particulier dans le cadre du processus de recrutement et d'intégration. Aux États-Unis, pour garantir l'égalité de traitement, les performances annuelles sont établies pour chacune des minorités : femmes, Afro-Américains, Asiatiques, Hispaniques. Les écarts de salaires et de positions sont soumis à une analyse systématique, suivis de mesures appropriées.

## 6.1.7 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES SOCIALES 2015

	2015	2014	2013	2012
<b>Effectif au 31 décembre</b> (toutes sociétés consolidées, effectifs en équivalent temps plein, tous types de contrats de travail, hors intérim)	<b>105 798</b>	<b>106 696</b>	<b>105 724</b>	<b>107 302</b>
<b>Effectif inscrit au 31 décembre</b> (toutes sociétés consolidées, tous types de contrat de travail, hors intérim)	<b>111 681</b>	<b>112 306</b>	<b>111 190</b>	<b>113 443</b>
Europe	65 885	65 569	66 147	67 785
<i>MFPM</i>	19 658	19 712	19 979	20 805
Amérique du Nord	22 598	22 741	22 274	22 209
Amérique du Sud	6 544	6 752	5 518	6 037
Asie (hors Inde)	14 977	15 431	15 458	15 307
Afrique, Inde, Moyen-Orient	1 677	1 813	1 793	2 105
<b>Effectif par sexe*</b>				
Hommes	83,2 %	83,7 %	84,0 %	84,4 %
<i>MFPM</i>	83,5 %	83,9 %	84,4 %	85,0 %
Femmes	16,8 %	16,3 %	16,0 %	15,6 %
<i>MFPM</i>	16,5 %	16,1 %	15,6 %	15,0 %
<b>Effectif par catégories* (en %)</b>				
Opérateurs	62,1 %	62,4 %	61,4 %	63,1 %
<i>MFPM</i>	46,9 %	47,4 %	48,4 %	51,0 %
Employés, techniciens, maîtrise	30,0 %	30,0 %	30,9 %	30,1 %
<i>MFPM</i>	38,6 %	38,7 %	38,1 %	23,4 %
Management**	7,9 %	7,6 %	7,7 %	6,8 %
<i>MFPM</i>	14,4 %	13,9 %	13,5 %	25,8 %
<b>Effectif par âge* (en %)</b>				
Jusqu'à 24 ans	5,3 %	5,5 %	5,5 %	6,1 %
<i>MFPM</i>	5,8 %	5,3 %	5,2 %	5,6 %
25-34 ans	27,2 %	27,3 %	27,2 %	27,3 %
<i>MFPM</i>	22,8 %	22,4 %	21,8 %	21,0 %
35-44 ans	28,6 %	27,9 %	27,4 %	26,8 %
<i>MFPM</i>	25,1 %	24,5 %	23,3 %	21,6 %
45-54 ans	22,3 %	22,5 %	23,1 %	23,4 %
<i>MFPM</i>	20,2 %	21,7 %	24,4 %	26,6 %
55-64 ans	16,2 %	16,5 %	16,4 %	16,2 %
<i>MFPM</i>	26,2 %	26,0 %	25,3 %	25,1 %
Plus de 65 ans	0,4 %	0,4 %	0,4 %	0,2 %
<i>MFPM</i>	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %
<b>Effectif par ancienneté* (en %)</b>				
Moins de 2 ans	18,7 %	18,3 %	19,7 %	21,9 %
<i>MFPM</i>	14,4 %	13,1 %	15,4 %	17,4 %
2-5 ans	15,4 %	14,1 %	11,8 %	10,3 %
<i>MFPM</i>	13,6 %	12,3 %	8,5 %	6,5 %
5-10 ans	14,8 %	16,6 %	16,5 %	15,8 %
<i>MFPM</i>	12,1 %	13,1 %	13,1 %	13,0 %
10-15 ans	13,5 %	13,1 %	14,8 %	14,9 %
<i>MFPM</i>	13,1 %	13,1 %	13,3 %	11,9 %
15-20 ans	11,6 %	10,7 %	7,8 %	6,8 %
<i>MFPM</i>	9,5 %	8,1 %	5,6 %	5,0 %
Plus de 20 ans	25,9 %	27,1 %	29,3 %	30,3 %
<i>MFPM</i>	37,4 %	40,3 %	44,0 %	46,3 %

	2015	2014	2013	2012
<b>Mouvements*</b> (contrats de travail sans date de fin)				
Embauches	6 057	6 948	5 869	6 224
<i>MFPM</i>	750	606	588	934
Démission	2 390	2 514	2 452	2 218
<i>MFPM</i>	100	119	112	114
Licenciements – Rupture	2 843	2 400	2 658	2 197
<i>MFPM</i>	250	255	185	197
Retraites	2 115	1 976	2 332	1 853
<i>MFPM</i>	710	827	1 070	757
Décès	116	128	116	125
<i>MFPM</i>	27	30	33	32
<b>Contrats temporaires</b> (hors intérim)* (en %)	4,4 %	4,0 %	3,9 %	3,6 %
<i>MFPM</i>	5,9 %	4,6 %	3,3 %	3,3 %
<b>Temps partiel*</b>	3,1 %	2,8 %	3,3 %	2,8 %
<b>Formations en heures*</b>				
Taux d'accès à la formation	3,5 %	4,1 %	4,4 %	4,4 %
<i>MFPM</i>	2,7 %	3,0 %	2,9 %	3 %
Bénéficiaires (en % de l'effectif)	93 %	96 %	94 %	96 %
Nombre d'heures par salarié et par an	59	70	76	75
<b>Heures de formation</b> (hors réseaux de distribution)	5 635 657	6 628 184	7 167 926	7 278 854
<i>MFPM</i>	923 174	951 707	987 773	1 096 736
<b>Domaines de formation</b> (hors réseaux de distribution)				
Formation aux métiers	90 %	89 %	88 %	90 %
Formation au management	5 %	5 %	6 %	6 %
Formation générale	4 %	6 %	6 %	4 %
				<b>100 %</b>
<b>Absentéisme des Opérateurs*</b> (hors réseaux de distribution et hors Russie Europe)	5,4 %	5,3 %	5,4 %	5,0 %
<b>Accidents du travail</b> (avec réseaux de distribution, Tigar ; hors sociétés récemment acquises)				
Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe	740	671	659	529
Taux de fréquence (TF)	3,91	3,57	3,46	2,80
Taux de gravité (TG)	0,24	0,21	0,23	0,19
Nombre d'usines avec un TF = 0	27	25	20	24
<b>TCIR*</b>	1,67	1,74	nd	nd
Nombre d'idées de progrès*	58 980	56 372	50 462	
<b>Diversité*</b>				
Part des femmes dans le <i>Extended management</i> <sup>(1)</sup> (en %)	24,2 %	23,5 %	22,5 %	21,9 %
<i>MFPM</i>	24,9 %	24,3 %	23,3 %	22,4 %
Part des femmes <i>top managers</i> <sup>(2)</sup> (en %)	16,4 %	15,7 %	14,9 %	13,7 %
<i>MFPM</i>	15,7 %	14,7 %	13,8 %	12,7 %
Part des femmes <i>executive managers</i> <sup>(3)</sup> (en %)	9,9 %	9,1 %	8,6 %	8,0 %
<i>MFPM</i>	10,2 %	9,2 %	8,2 %	7,5 %
<b>Part des top managers des pays en zone de croissance originaires de la zone*</b>	68 %	65 %	62 %	nd
<b>Part des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne*</b>	75 %	73 %	72 %	nd
<b>Taux d'engagement des salariés*</b>	77 %	74 %	72 %	nd

\* Sauf mention contraire, le périmètre de tous les chiffres du thème social (hors effectifs) est celui du groupe Michelin ; hors Euromaster, TCI, Tigar et sociétés acquises au cours de ces deux dernières années.

\*\* Management défini comme les salariés avec un niveau de responsabilités de A à K selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(1) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(2) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à I selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(3) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à G selon la méthode Hay retenue par le Groupe.



## 6.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES

### UNE IMPLICATION SOCIÉTALE FONDÉE SUR LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE ET L'AMÉLIORATION DU BIEN-ÊTRE DES POPULATIONS LOCALES

Michelin attache une grande importance aux relations qu'il développe avec l'ensemble de ses parties prenantes et en particulier les communautés à proximité de ses implantations. Il s'engage également à respecter des règles éthiques et à lutter contre la corruption. Il est aussi un acteur mondial majeur en matière de sécurité routière, à travers une grande diversité d'initiatives. Michelin élargit son champ d'intervention sociétal en incitant l'ensemble de ses fournisseurs à partager ses engagements en matière de développement durable.

#### 6.2.1 FAVORISER L'EMPLOI ET L'ACTIVITÉ RÉGIONALES

##### Une expertise et un soutien financier à des entreprises locales

Le Groupe s'investit pour la création d'emplois dans les territoires où ses usines sont implantées par le biais de son entité Michelin Développement. Unique en son genre et souple dans ses modalités d'intervention, **Michelin Développement** apporte une expertise et un accompagnement technique à des entreprises locales dans des domaines très variés : organisation industrielle, sécurité au travail, efficacité énergétique, maîtrise de la qualité, marketing et ventes, finance, recrutement, développement international, informatique, logistique, exportations...

Cette activité peut s'accompagner d'un soutien financier, sous forme de subventions et de prêts bonifiés à cinq ans, sans prise de garantie. Les prêts ont pour objectif de créer un effet levier auprès d'investisseurs institutionnels ou de particuliers, stimulant ainsi une dynamique favorable à la création d'emplois locaux.

Les créations d'activités soutenues par Michelin Développement en 2015 couvrent un champ économique très large. Tous les secteurs sont potentiellement concernés dès lors que le projet est solide et son porteur compétent et motivé.

**En 25 ans, Michelin Développement a soutenu la création de près de 32 000 emplois en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Canada et aux États-Unis.**

##### Une action soutenue dans les bassins d'emploi français

Depuis ses débuts en 1990, Michelin Développement a contribué à la création de plus de **22 000 emplois en France**. Au départ baptisée SIDE, elle a opéré sous forme de filiale jusqu'à son intégration dans la MFPM en 2015.

En 2015, **Michelin Développement France** a signé 94 nouvelles conventions par lesquelles Michelin s'engage à soutenir 896 emplois dans des entreprises locales. Le montant des aides financières pour l'année écoulée dépasse les 3,6 millions €.

Particulièrement actif sur les sites en réorganisation industrielle, Michelin Développement va bien au-delà de l'obligation légale faite aux entreprises d'accompagner le territoire dans la revitalisation des bassins d'emploi concernés. Au cours de ces dernières années, des conventions ont été signées avec l'État et les collectivités territoriales concernant les sites de Bourges, Montceau, Seclin, Toul et Tours. Les conventions de Montceau et Toul se sont achevées en 2014. Récemment, suite à la réorganisation de sa logistique en Europe, Michelin Développement a proposé aux autorités des conventions volontaires de développement économique dans les territoires d'Aix en Provence, de Beauvais, Lyon, Metz, et Rennes (cf. 6.1.1.b).

Les activités des PME et PMI françaises soutenues en 2015 sont par exemple : la reprise d'une manufacture textile dans les Vosges, l'aide au développement d'une fabrication de peintures dans le Bordelais ou encore en Auvergne, le développement d'une société fabriquant des appareils géotechniques de haut niveau.

##### Promouvoir la démarche dans de nombreux pays

Depuis 2002, des structures analogues à Michelin Développement France ont été mises en place dans d'autres pays européens. **En Espagne, en Grande-Bretagne et en Italie**, Michelin Développement a aidé à la création de 568 emplois. L'Espagne a particulièrement favorisé en 2015 l'embauche de personnes en situation d'exclusion. En Grande-Bretagne, la production d'une entreprise de céramique réputée a pu être réimportée grâce à une aide financière et technique.

Depuis 2006, **Michelin Développement Amérique du Nord** a investi près de 10 millions de dollars américains dans un éventail très varié de petites entreprises locales. En 2015, en Caroline du Sud (États-Unis) et en Nouvelle Écosse (Canada), des aides financières et des expertises techniques ont soutenu l'activité d'entreprises de carburant, plusieurs établissements de services agroalimentaires, une ferme équestre, une agence de voyages, des prestataires de services, une école maternelle...

## 6.2.2 DÉVELOPPER DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET LES POPULATIONS RIVERAINES

### 6.2.2 a) Un dialogue structuré avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes de Michelin engagé en 2014 s'est développé en 2015. Les lignes-guides, qui encadrent les modalités de ce dialogue, ont été actualisées et mises en ligne sur les sites intranet et internet et diffusées dans les Zones Géographiques auprès des Directeurs de zones et des réseaux concernés. Le réseau des correspondants développement durable a été formé afin de mettre en œuvre cette pratique dans le Groupe.

En octobre, le **Canada** a tenu sa première réunion de parties prenantes dans la province de la Nouvelle Écosse où Michelin est implanté. Elle a rassemblé 25 parties prenantes externes – clients, fournisseurs, ONG, institutionnels, universitaires, acteurs du monde du transport – qui ont rencontré pendant une journée les dirigeants Michelin locaux et ceux de l'Amérique du Nord autour de trois thèmes : "Que signifie être un leader de la mobilité durable ?", "Quel est l'avenir de la mobilité durable au Canada et en Amérique du Nord ?" et "Comment une entreprise telle que Michelin peut contribuer à attirer d'autres entreprises en Nouvelle-Écosse ?". De nombreuses suggestions formulées à cette occasion ont été transcrites dans un registre d'actions à mener.

Les thèmes discutés avec les parties prenantes sont issus de l'analyse de matérialité réalisée en 2014.

Grâce à sa politique favorable au dialogue avec les parties prenantes, Michelin a obtenu le meilleur score de sa catégorie au questionnaire du *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) sur les parties prenantes, avec 94 sur 100, soit 27 points de plus que l'an passé (67/100) et 62 points de plus qu'il y a deux ans (32/100).

### / Droits de l'homme

Michelin a lancé en 2015 une démarche structurée sur les droits de l'homme au niveau Groupe via un groupe de travail pluridisciplinaire – achats, juridique, ressources humaines, affaires publiques, développement durable, Zones Géographiques.

Suite à ses travaux, le pilotage de la démarche en interne a été transmis à la Direction du Développement Durable. Une évaluation de la maîtrise des principaux "risques droits de l'homme" par l'Entreprise a ensuite été réalisée à l'aide de l'outil du *Danish Institute for Human Rights*, donnant lieu à des plans d'actions.

Après les études d'impact sur les droits de l'homme réalisées en Inde et en Indonésie, une troisième étude d'impact a été menée en Amérique Latine en 2015. Suite à chacune de ces études réalisées par un cabinet extérieur, Michelin met en œuvre les recommandations apportées.

### 6.2.2 b) Participer harmonieusement à la vie des communautés locales

Michelin a une longue tradition d'engagement sociétal. Ses actions de mécénat et d'implication dans la vie locale sont menées à diverses échelles : Sites, Pays, Zones et par la Fondation d'Entreprise depuis janvier 2014. La politique "Implication dans la Vie Locale" déployée fin 2013 incite les salariés à jouer un rôle clé localement. En 2015, les sites de 25 pays où Michelin est implanté en ont appliqué les lignes-guides (cf. Document de référence 2014).

**Le Groupe a permis à son personnel de consacrer 27 733 journées de travail à des activités en faveur des communautés locales.**

L'objectif fixé pour 2020, dans le cadre des Ambitions Performance et Responsabilité Michelin, est d'atteindre 30 000 jours de travail par an.

L'investissement en faveur des communautés augmente l'attractivité de Michelin sur son bassin d'emploi local. En outre, le volontariat permet également aux salariés de développer des compétences par des actions différentes de leur quotidien professionnel.

10 millions € ont été consacrés en 2015 aux actions en faveur des communautés riveraines des sites industriels et non industriels du Groupe. La baisse par rapport à 2014 s'explique par le fait qu'une partie de ces actions a été reprise par la Fondation d'Entreprise Michelin (cf. 6.2.2 d).

Grâce à sa collaboration renouvelée en 2015 avec le *London Benchmarking Group* (LBG), Michelin a pu utiliser une méthode permettant de mesurer la valeur et les impacts de ses investissements dans la vie locale. L'agence de notation extra-financière RobecoSam (DJSI), s'appuyant sur la méthode du LBG, a évalué Michelin à 90/100 en 2015 (contre 76 en 2012). Les actions en faveur des communautés locales sont d'une grande variété car adaptées aux besoins locaux. En voici quelques exemples :

**En Chine, en Inde, au Japon, au Mexique, en Russie et en Thaïlande**, les salariés ont participé à des actions de préservation de l'environnement : nettoyage de terrains pollués ou inondés, entretien d'espaces naturels, reforestation...

**Au Brésil, aux États-Unis et en Europe**, le soutien à l'éducation et la valorisation des métiers techniques et scientifiques auprès des jeunes sont privilégiés.

Les programmes en faveur de la sécurité routière sont toujours nombreux en 2015 (cf. 6.2.3 c).

### 6.2.2 c) Une nouvelle étape pour le mécénat d'Entreprise

La Fondation d'Entreprise Michelin a été créée en janvier 2014 sous le signe de "l'Homme en mouvement". Elle a vocation à intervenir dans tous les pays où le Groupe est implanté sur cinq problématiques : mobilité durable, sport et santé, solidarité et éducation, protection de l'environnement, culture et patrimoine.

La Fondation soutient des projets de qualité, innovants, en droite ligne **avec la culture humaniste et les valeurs de respect de Michelin**. Elle accompagne des projets cohérents avec les activités du Groupe, proches de ses collaborateurs et de ses entités.

La Fondation dispose de deux instances de gouvernance. Le Conseil d'Administration définit les orientations générales et décide des projets supérieurs à 100 000 €. Présidé par Jean-Dominique Senard, il comprend quatre membres du COMEX, un représentant du personnel et trois personnalités extérieures. Les projets compris entre 5 000 et 100 000 € sont validés par un Comité de Sélection. Il comprend dix membres représentatifs des activités ou grandes fonctions du Groupe. Le Délégué Général décide directement des projets d'un montant inférieur à 5 000 €. Il gère le mécénat du Groupe avec la Déléguée Générale adjointe et une petite équipe.

Le montant des 59 projets mécénés en 2015 par la Fondation d'Entreprise s'élève à plus de 11 millions €.

Parmi les projets importants, on peut citer :

- ▶ **Enfants du Mékong** avec un projet de mobilité "En route vers l'école en toute sécurité" : commencé en 2014, il a continué son essor en 2015 pour permettre à des centaines d'enfants d'Asie du Sud-Est de se rendre à l'école dans de bonnes conditions ;
- ▶ **WWF** et la Fondation ont monté un projet inédit à Sumatra, en **Indonésie**, pour sensibiliser les populations locales à la protection de la forêt et de sa faune ;
- ▶ **Le Parc de Yellowstone** : durant l'été 2015, des employés du Parc et de Michelin Amérique du Nord ont rénové le sentier de randonnée autour d'un geyser avec un matériau innovant, durable et plus respectueux de l'environnement ;
- ▶ La Fondation a également participé à la solidarité internationale : avec **Médecins du Monde** auprès des victimes des deux tremblements de terre qui ont frappé durement le Népal et en Inde, et avec le gouvernement du Tamil Nadu suite aux inondations de Chennai en décembre 2015 ;
- ▶ **Universcience La Villette** : la Fondation, a rejoint le Fonds Universcience Partenaires afin d'encourager la promotion de la science et de la technologie auprès des jeunes et du grand public.

### 6.2.2 d) Intensifier les relations avec les associations de protection de l'environnement

Lorsque cela s'avère opportun, Michelin développe des liens avec des associations ou des organismes de protection de l'environnement. Ces actions concernent tout autant les sites industriels ou le Centre de Technologies que les sites tertiaires. Des associations locales, nationales ou internationales sont sollicitées dans le cadre de partenariats, notamment en faveur de la biodiversité (cf. 6.3.5).

En avril 2015, Michelin a engagé un accord de coopération mondial avec l'ONG *World Wildlife Fund* (WWF) en vue de promouvoir la démarche de caoutchouc naturel durable dans le monde. Des partenariats locaux ont été signés, notamment en Indonésie pour un programme de reforestation sur l'île de Sumatra. Michelin a également travaillé en 2015 sur des projets agro-forestiers avec l'ONG *The Forest Trust* et sur l'analyse de l'impact environnemental et social de sa chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel avec l'ONG BSR.

## 6.2.3 LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES

### 6.2.3 a) Généraliser un dispositif en faveur de l'éthique

**Le Code d'Éthique de Michelin est un document de référence pour l'ensemble du Groupe. Des règles concrètes ont été déclinées, notamment sur la corruption et les achats. Des sessions d'information et de formation au respect des règles éthiques ont été organisées pour l'ensemble des salariés.**

Traduisant l'attachement de l'Entreprise à des valeurs de respect et de responsabilité, le **Code d'Éthique** de Michelin définit des normes de comportement et constitue une aide à la décision pour les sujets d'ordre éthique. Élaboré en 2010 et mis à jour en 2014, il complète la Charte Performance et Responsabilité Michelin, ainsi que les directives et politiques du Groupe sur les sujets de conformité. **17 thèmes éthiques y sont répertoriés pour aider les salariés à identifier les situations à risque.** Les domaines couverts sont : l'Adhésion aux principes internationaux du Pacte mondial des Nations unies et au respect des droits humains ; le respect des lois et des règlements ; les conflits d'intérêts ; les cadeaux et invitations ; les relations gouvernementales et anti-corruption ; les dons et contributions politiques ; la confidentialité ; la concurrence loyale ; le délit d'initié ; la protection des actifs du Groupe ; la fraude ; les relations avec les fournisseurs ; les ventes et le commerce international ; la sincérité des rapports financiers ; la santé et la sécurité ; la discrimination et le harcèlement et la protection de la vie privée des employés.

Le Code d'Éthique est à la disposition du personnel de l'Entreprise, en 13 langues, sur l'Intranet, depuis lequel il peut être téléchargé, ainsi qu'en version papier pour tous les responsables d'équipe.

Le déploiement du Code d'Éthique a été effectué par Zone Géographique, par pays puis par site, avec l'implication des managers à tous les niveaux. Des sessions régulières d'information et de formation (sur site et/ou en ligne, selon les besoins des pays) sont organisées afin que l'ensemble des employés du Groupe soient en mesure de comprendre et de respecter les dispositions du code.

Une **gouvernance** se composant des Comités d'Éthique et de Conformité aux niveaux Groupe et Zone, voire pays, pilote et contrôle le déploiement et le respect des règles éthiques au sein du Groupe.

Ces comités sont composés de représentants de Directions en charge de l'Audit, de la Finance, du Juridique, du Personnel, de la Sécurité, du Développement Durable ainsi que des responsables des Zones Géographiques.

Michelin s'assure du respect des règles de conduite contenues dans son Code d'Éthique en les soumettant à des **contrôles réguliers** (cartographie des risques éthiques, reportings globalisés, manuel de contrôle interne, audits internes).

Des **procédures d'alerte** permettent aux employés de signaler, de manière anonyme et protégée, d'éventuelles violations du Code d'Éthique, ainsi que d'éventuels manquements dans l'application de la Charte Performance et Responsabilité Michelin. Dans toutes les Zones Géographiques, les manquements éthiques peuvent ainsi être communiqués par l'intermédiaire de la ligne téléphonique éthique, des médecins du travail, des représentants du personnel, des services juridiques locaux, des gestionnaires de carrière ou encore des responsables hiérarchiques.

Lorsque des **manquements aux règles d'éthique** sont constatés, ils sont analysés conformément à un processus applicable à l'ensemble du Groupe et défini par la Direction de la Sécurité. Cette dernière décide, sur la base des éléments contenus dans les rapports, de la meilleure manière de conduire des investigations internes, qui peuvent ensuite donner lieu à des plans d'action, des mesures correctives et/ou des sanctions disciplinaires selon la gravité et les circonstances.

En 2015, le Groupe a constaté des manquements, qui concernent pour approximativement 26 % des cas, la protection des actifs du Groupe ; pour 22 % des cas, la fraude ; pour 2 % des cas, la confidentialité et pour 8 % des cas, la conformité aux lois et réglementations, tandis que les 42 % restant relèvent de problématiques liées aux personnes ou des autres catégories du Code Éthique. À la suite des investigations réalisées en 2015, ainsi que pour les années précédentes, le Groupe a procédé à des sanctions disciplinaires (avertissement, mise à pied pour des périodes déterminées sans versement de salaire, licenciement) ; et a également mené des actions de nature externe pour certains manquements (application de loi, mise en œuvre de poursuites pénales pour fraude, et dans certains cas, actions civiles pour tenter de récupérer les actifs de Michelin).

### 6.2.3 b) S'engager fermement dans la prévention de la corruption

**Un dispositif de lutte contre la corruption repose sur des actions de prévention, de formation, de contrôle et de sanction.**

Michelin a formalisé en 2010 dans son Code d'Éthique des règles de base et des lignes directrices qui doivent gouverner les décisions de chaque employé sur le thème de la prévention de la corruption.

Afin de renforcer ce dispositif, **Michelin s'est doté, en 2015, d'un Code de Conduite Anti-corruption.** En mettant à disposition ce guide clair et pratique pour tous les employés, le Groupe démontre sa volonté de continuer à se développer grâce à des pratiques commerciales éthiques et équitables.

Ce code a pour objectif de sensibiliser les managers et les collaborateurs de Michelin aux actions pouvant révéler un comportement corrompu, en fournissant des exemples et en apportant des conseils pour prévenir ces comportements. Il traite plus spécifiquement des pots-de-vin et commissions illicites, de l'utilisation des agents ou intermédiaires, des paiements de faveur ou incitatifs, des contributions caritatives et politiques, des cadeaux et invitations.

Le déploiement progressif de ce code dans toutes les zones du Groupe, depuis septembre 2015, se fait dans le respect des législations locales et des procédures de consultation des instances locales représentatives du personnel.

#### / Une attention toute particulière liée aux achats

La Direction des Achats fait l'objet d'un **contrôle interne** (cf. 6.2.4 b) et a mis en place des mesures spécifiques.

- ▶ Les règles d'éthique et de lutte contre la corruption sont **diffusées sur le site Internet de la Direction des Achats.** Elles sont également communiquées en interne à l'ensemble des collaborateurs et des interlocuteurs de la Direction des Achats.
- ▶ Tout fournisseur a la possibilité de signaler à **un médiateur un conflit éventuel avec Michelin** s'il n'a pas eu de réponse satisfaisante auprès de ses interlocuteurs habituels. Pour saisir le médiateur, le fournisseur doit remplir un formulaire, accessible sur le site des achats Michelin <http://purchasing.michelin.com/fournisseurs>. Il peut également s'informer sur les principes ou la mise en œuvre du Principe des Achats Michelin au moyen d'une messagerie électronique accessible sur le site Internet de la Direction des Achats.
- ▶ Un système de **notification** et de **centralisation des manquements en matière de corruption** a été mis en place pour identifier les fournisseurs avec lesquels Michelin devrait cesser toute collaboration.
- ▶ Un processus d'évaluation des **performances des fournisseurs**, fondé sur les principes de la responsabilité sociale des entreprises, est réalisé par une agence indépendante (EcoVadis). À l'issue de l'évaluation, il peut être demandé à certains fournisseurs de mettre en place un plan d'amélioration en accord avec Michelin.
- ▶ **Une base de données** permet à Michelin de collecter et de stocker toutes les données sur les fournisseurs afin d'en assurer le suivi.

### 6.2.3 c) Multiplier les initiatives en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

#### / La Démarche Qualité Michelin

La démarche Qualité Michelin est prise en compte à tous les niveaux du Groupe à travers une organisation orientée vers les clients et un système de management de la qualité. Elle vise à maîtriser et améliorer les façons de faire, à garantir la qualité des produits et les services fournis aux clients. La Démarche Qualité Michelin définit des pratiques fondamentales pour satisfaire les clients et développer leur confiance, agir pour la performance de l'Entreprise, son image et son progrès. Ces pratiques sont intégrées à la formation du personnel, chacun devant les connaître et les appliquer dans son domaine de responsabilité.

Les produits et services sont spécifiés dans un cahier des charges qui comprend les exigences et les attentes des clients, les conditions d'utilisation envisagées dans les pays concernés et l'ensemble des normes et règlements à appliquer.

Chaque responsable de l'entreprise est chargé de mettre en œuvre la Démarche Qualité Michelin dans son entité. Il doit garantir que les produits et services soient sûrs, répondent aux attentes des clients, soient adaptés à l'usage prévu et conformes aux réglementations en vigueur.

#### / Un rôle actif au profit de la sécurité des consommateurs et de la préservation de l'environnement

**Seuils réglementaires de performance.** Les législateurs européens ont décidé en 2009 de mettre en place des seuils minimums de performance pour les pneumatiques (Règlement R117). Le groupe Michelin a soutenu ce type de réglementation et a proposé des éléments de réflexion pour l'établissement de seuils. La réglementation concerne la résistance au roulement, le bruit et la performance de freinage sur sol mouillé. Elle vise à limiter l'impact environnemental du pneu et à en améliorer la sécurité. Cette législation, en vigueur depuis 2012 pour les nouveaux produits, doit aussi s'appliquer progressivement aux produits déjà commercialisés sur le marché selon un calendrier précis. La conformité de tout nouveau pneu Tourisme, Camionnette et Poids lourd est vérifiée par les services techniques des États au moment de l'homologation du produit. L'ensemble des gammes commercialisées par le groupe Michelin à ce jour est conforme à la réglementation. En Europe, une deuxième version du Règlement R117 est en cours d'élaboration avec des seuils plus exigeants. Cette initiative européenne s'étend aujourd'hui, via le règlement UN ECE R117, aux pays ayant signé l'accord de 1958 de l'ONU sur les prescriptions techniques uniformes applicables aux véhicules. Le Brésil a adopté une approche similaire applicable en 2015, et le Japon prévoit de mettre en place un tel règlement entre 2018 et 2024. En Russie, ce règlement sera applicable en 2017.

Les États-Unis ont mis en place des mesures équivalentes pour protéger l'environnement et pour assurer la sécurité de leurs consommateurs. D'autres pays, comme la Chine, discutent également de telles mesures. Dans chacun de ces pays, le groupe Michelin se déclare favorable à leur mise en application et contribue, sur demande, à la définition des valeurs limites.

### Prise en compte des pneus dans les émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules.

La résistance au roulement des pneumatiques des véhicules tourisme ou poids lourd peut représenter entre 15 % et 30 % de la consommation du véhicule selon sa taille, son application et les habitudes de conduite du conducteur. Pour cette raison, Michelin œuvre pour la mise en place d'objectifs de réduction de CO<sub>2</sub> liés aux pneumatiques, objectifs qui soient à la fois atteignables et suffisamment précis pour correctement reconnaître la contribution de différentes technologies au-delà de la motorisation (cf. "Changement climatique" 6.3.4).

Une telle approche encourage une plus grande transparence de la part des fournisseurs ainsi qu'une plus forte concurrence technique.

#### Poids lourds

En Amérique du Nord, les administrations *Environmental Protection Agency* (EPA) et *National Highway Traffic Safety Administration* (NHTSA) ont promulgué des normes réglementaires sur les gaz à effet de serre et l'efficacité énergétique des véhicules moyens et lourds. Applicables entre 2014 et 2018, ces normes utilisent le modèle de simulation *Greenhouse gas Emissions Model* (GEM) pour la certification des véhicules. Celui-ci s'appuie sur différentes variables dont la résistance au roulement des pneumatiques.

Le modèle *Vehicle Energy Consumption Calculation Tool* (VECTO) encore plus complet est actuellement étudié par la Commission Européenne et par d'autres pays hors Europe et Amérique du Nord.

Par une participation technique à différents groupes de travail, Michelin facilite la mise en place de modèles de mesure qui reflètent correctement la consommation des véhicules en usage réel, en prenant en compte différentes composantes et notamment les pneumatiques.

#### Véhicules de tourisme

La mesure des émissions de CO<sub>2</sub> et de polluants des véhicules légers fera également l'objet d'un futur règlement *Worldwide harmonized Light Vehicles Tests Procedures* (WLTP) en cours de définition aux

Nations unies, auquel participent activement de nombreux pays dont l'Inde, le Japon, la Russie et l'Europe. **Michelin concourt à faire prendre en compte l'influence de la résistance au roulement des pneus** selon les modes d'utilisations réels des consommateurs.

#### / Une implication en faveur de la sécurité routière

Dès 1911, le groupe Michelin s'engageait pour la sécurité routière en fournissant les premiers panneaux de prévention aux municipalités. Fidèle à cet **engagement historique et renouvelé**, l'Entreprise a structuré son action en trois volets : un plan de progrès interne, des programmes de prévention en externe et une collaboration institutionnelle dans le cadre des actions orchestrées par l'ONU.

La **sécurité routière des salariés** est au cœur des préoccupations de l'Entreprise : itinérance des forces de ventes, flux de marchandises, trajets domicile/travail sont autant d'expositions au risque routier dans le monde entier. Michelin a continué de déployer ses **programmes de sensibilisation en externe**. Par exemple, le Groupe s'est impliqué dans la formation de chauffeurs de bus scolaires en Turquie. En Thaïlande, les équipes ont organisé à Bangkok une Journée Sécurité Routière associant les familles et notamment les enfants. Consolidant son expertise sur les actions ciblant les jeunes, le Groupe s'est doté d'une méthode en six étapes qui garantit l'efficacité de ces programmes de sensibilisation et leur impact positif sur les risques routiers.

Enfin, l'Entreprise a poursuivi sa collaboration institutionnelle en participant à la conférence interministérielle de Brasilia (novembre 2015), rendez-vous des acteurs de la Sécurité Routière à mi-parcours de la Décennie d'Actions. Membre de la *United Nations Road Safety Collaboration* (UNRSC), partenaire engagé du *Global Road Safety Partnership* et de YOURS, Michelin a focalisé ses interventions sur le partage d'expérience et l'identification des leviers dont disposent les entreprises pour renforcer la Sécurité Routière. C'est ainsi que le Groupe s'est impliqué dans les travaux de suivi de la norme ISO 39001 relative au management du risque routier dans les organisations.

## 6.2.4 LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS ET LES FOURNISSEURS

### 6.2.4 a) Poursuivre une gouvernance Achats durables

Les achats représentent 57 % du chiffre d'affaires de Michelin et l'entreprise poursuit une démarche volontariste d'achats responsables avec ses fournisseurs depuis plusieurs années.

La Fonction Achats a entrepris de décliner la démarche de développement durable de Michelin dans son activité. **Les Principes des Achats Michelin publiés en 2012 ont été mis à jour en 2015**. Ils reposent sur les valeurs du Groupe et ses engagements internationaux à travers les conventions fondamentales de l'OIT, le Pacte mondial des Nations unies et les Principes directeurs de l'OCDE. Ces Principes constituent le fondement des rapports de confiance qui doivent exister entre le groupe Michelin, ses équipes Achats et ses fournisseurs partout dans le monde.

Ce document formalise les règles de déontologie auxquelles les équipes Achats doivent se conformer ; le processus de sélection des fournisseurs ; les exigences qualité du Groupe et les attendus du Groupe envers ses fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique. Il fait partie du contrat liant l'Entreprise et ses fournisseurs. La formation des équipes Achats comporte un module spécifique obligatoire "Achats durables" destiné à tout acheteur, spécificateur technique et client interne clé du Groupe. Depuis 2011, 327 personnes ont suivi ce module spécifique. Le Directeur Qualité des Achats anime la démarche d'Achats responsables avec l'appui de son Équipe de Direction et d'un réseau mondial.

### 6.2.4 b) Prendre en compte dans la politique d'achat les enjeux sociaux et environnementaux

#### / Atteindre le niveau des standards Michelin

Dans le cadre des Ambitions PRM 2020 du Groupe, la Direction des Achats s'est fixée comme objectif d'évaluer les 400 principaux fournisseurs en termes de développement durable. Cet objectif doit permettre à 70 % d'entre eux d'atteindre le niveau "confirmé" des standards du Groupe. À partir des analyses de risque, **409 évaluations documentaires des fournisseurs sur leur performance sociale et environnementale ont été réalisées depuis 2012** par la société EcoVadis. Les fournisseurs en deçà de la cible mettent en place un plan d'action, suivi par les équipes Achats. Aujourd'hui ces évaluations ont débouché sur 31 plans d'actions. La bonne réalisation d'un plan d'action est systématiquement validée par une réévaluation. De très mauvais résultats ou le manque d'engagement sur les enjeux liés au développement durable peut conduire la Direction des Achats à évincer un fournisseur de son portefeuille. Cette décision fait toujours l'objet d'une réflexion collégiale intégrant toutes les conséquences sociales, *supply chain*, etc. Fin 2015, **66 % des fournisseurs évalués satisfaisaient déjà aux standards du Groupe** et 263 fournisseurs disposaient d'une évaluation de moins de deux ans. Dans le cadre de la gestion des risques, 49 % des sites des fournisseurs de matières premières étaient certifiés **ISO 14001**.

#### / Une attention particulière aux fournisseurs de caoutchouc naturel

La politique d'achats durables du Groupe a été renforcée par la publication **des Principes des achats Michelin dans le domaine du caoutchouc naturel et des initiatives propres à la filière du caoutchouc naturel en collaboration avec WWF** : contrôle de la *supply chain*, définition des principes d'achats responsables et gestion d'une plantation pilote exemplaire en termes sociaux et environnementaux en Indonésie. La production de caoutchouc naturel est caractérisée par un grand nombre de fournisseurs, la plupart étant de petite ou moyenne taille. Ce secteur fait partie depuis 2013 de ceux évalués par EcoVadis en termes de performances sociale et environnementale. En mars 2015, la Direction des Achats a rendu publique, lors du Sommet mondial du caoutchouc naturel à Singapour (*World Rubber Summit*) sa politique d'achat dans le domaine du caoutchouc naturel : le groupe Michelin s'engage à respecter et à promouvoir cinq engagements majeurs : respect des personnes, protection de l'environnement, amélioration des pratiques agricoles, bon usage des ressources naturelles et bonne gouvernance. Cela inclut la résolution des conflits liés à la propriété foncière, le respect du consentement libre, préalable et éclairé des populations locales, le principe de "zéro déforestation", la maîtrise de l'impact potentiel de l'activité hévécicole sur l'environnement, la promotion des meilleures pratiques et l'amélioration des rendements

agricoles, l'accroissement de l'efficacité matière du caoutchouc naturel, tout ceci de façon transparente et en collaboration avec les parties prenantes locales et internationales.

Dans le cadre de ces engagements Michelin met son savoir-faire technique à disposition des planteurs d'hévéas :

- ▶ **Économie.** La mise en œuvre de pratiques agronomiques adéquates et l'utilisation des meilleures variétés d'hévéas disponibles permettent de doubler la production de caoutchouc naturel par hectare. Le planteur d'hévéas peut ainsi augmenter son revenu.
- ▶ **Social.** Un meilleur rendement par unité de surface réduit le phénomène de compétition entre cultures vivrières et cultures industrielles.
- ▶ **Environnement.** Les conseils techniques apportés par Michelin ont un impact positif sur le rendement des plantations sans augmenter l'épandage d'engrais ou l'utilisation de produits phytosanitaires. De meilleurs rendements sur les mêmes surfaces réduisent la pression sur les forêts tropicales, sources de biodiversité.

#### / Distinctions pour Michelin

Signataire de la charte des "Relations fournisseur responsables" en octobre 2012, Michelin a obtenu, en juin 2014, le label d'État français du même nom.

Suite à l'évaluation annuelle par un organisme externe, la Médiation Inter-Entreprises, la Médiation des Marchés Publics et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF) ont confirmé **l'obtention du label "Relations fournisseurs responsables"** pour la deuxième année consécutive au groupe Michelin.

Ce label distingue les sociétés ayant fait la preuve de **relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs**. Il récompense la mise en application des 10 engagements pour des achats responsables définis par la Charte Relations fournisseur responsables.

### 6.2.4 c) Communiquer sur les résultats et recueillir l'expression des fournisseurs

Chaque année, conformément aux "Principes des achats Michelin", le Groupe publie sur le site Internet des Achats les résultats des évaluations de ses fournisseurs en matière de responsabilité sociétale. Depuis 2012, les fournisseurs ont la possibilité de saisir *via* le site Internet des Achats, le médiateur des relations clients-fournisseurs pour tout manquement supposé ou constaté aux règles édictées au sein des "Principes des achats Michelin". Saisi à deux reprises en 2015, le médiateur intervient uniquement lorsque le fournisseur a déjà tenté de résoudre, sans succès, le problème avec ses interlocuteurs habituels. Les saisines ont donné lieu à deux régularisations immédiates.

Michelin adopte une attitude responsable vis-à-vis de ses fournisseurs, qui consiste à payer leurs factures conformément aux lois et réglementations des pays dans lesquels le Groupe opère, en appliquant leurs dispositions de façon stricte et sincère. En 2015, 81,8 % du nombre total de factures ont été payés en temps et en heure.

## 6.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

**Afin de réduire l'impact environnemental lié à ses produits, Michelin améliore régulièrement la résistance au roulement de ses pneus, grâce à de nouvelles avancées technologiques. Pour agir sur l'impact environnemental de ses activités de production, le Groupe met en œuvre un système de management environnemental certifié ISO 14001 et une politique ambitieuse au sein de ses sites industriels. L'ensemble de ces actions a été reconnu en 2015 par l'agence de notation extra-financière RobecoSAM.**

### 6.3.1 UNE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE GLOBALE

Le respect de l'environnement est l'une des cinq valeurs fondamentales de Michelin, exprimé en 2002 dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin et réitéré en 2012 dans la publication "Performance et Responsabilité Michelin. Une meilleure façon d'avancer."

Le Groupe appuie sa stratégie environnementale sur les conclusions d'études d'analyse de cycle de vie (ACV) réalisées par des organismes extérieurs indépendants. L'ACV d'un pneu démontre que son impact sur l'environnement est essentiellement lié à la phase d'usage en raison du phénomène de résistance au roulement qui contribue à la consommation de carburant des véhicules. Les matériaux, la phase de production industrielle, la logistique et la phase de recyclage en fin de vie ont un impact moindre, voire positif pour la fin de vie.

**Le Groupe a élaboré au niveau mondial des axes de progrès dans deux directions : les produits et les activités industrielles.**

La réduction de la résistance au roulement des pneus constitue un objectif majeur du programme de recherche et de développement. Parallèlement, le Groupe met en œuvre une politique environnementale de ses activités industrielles fondée sur un Système de Management Environnemental (SME) et un indicateur global. Pour donner encore davantage de visibilité à ces engagements, deux ambitions de développement durable sur six portent depuis 2013 sur l'impact environnemental (cf. 2.1.8), une pour les produits et l'autre pour les opérations industrielles et logistiques. En 2015, la Note de Politique Générale Environnement et Prévention précise l'ambition pour les activités industrielles.

*Ce document présente les résultats obtenus grâce à la politique environnementale mise en place au sein du Groupe, conformément au décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale. Il porte également sur les résultats de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPMP). Les réseaux de distribution du Groupe, qui n'ont pas d'activité industrielle et qui ont un impact estimé négligeable (inférieur à 2 %) sur les principaux indicateurs environnementaux (consommation d'eau, d'énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, de COV et de déchets) ne seront pas abordés.*

#### Au niveau des produits

L'ACV d'un pneu pour véhicule de tourisme en Europe montre que plus de 90 % de l'impact environnemental d'un pneu intervient pendant la phase d'usage. Cette proportion monte à plus de 95 % pour un pneu pour poids lourd en Europe. En conditions d'usage courant, le pneu est responsable d'une part importante de la consommation de carburant des véhicules, évaluée aujourd'hui à 1/5 pour un véhicule de tourisme et 1/3 pour un camion.

**L'objectif prioritaire du Groupe est d'augmenter l'efficacité énergétique des pneus tout en continuant d'améliorer simultanément les autres performances du produit, en particulier la sécurité, le bruit et la durée de vie.** Réduire la résistance au roulement des pneus permet de diminuer la consommation de

carburant des véhicules et donc de réduire les émissions de polluants locaux (NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub>...) ainsi que les émissions de CO<sub>2</sub> résultant de la phase d'utilisation. De surcroît, allonger la durée de vie du pneu permet une utilisation plus efficace des matières premières employées et d'amortir la quantité d'énergie consommée au cours du processus de fabrication sur un plus grand nombre de kilomètres parcourus.

Aujourd'hui, les pneus tourisme à haute efficacité énergétique, MICHELIN Energy™ Saver+, cinquième génération du pneu MICHELIN Energy™ inventé par Michelin en 1992, réduisent notablement la consommation de carburant. En effet, ils permettent une économie de 0,2 l/100 km de carburant d'une voiture européenne moyenne de masse équivalente, soit en moyenne une économie de 4 g de CO<sub>2</sub>/km par rapport à la performance en 1992. La performance des pneus MICHELIN Energy™ a été largement reconnue par le marché comme en attestent les centaines d'homologations obtenues pour les pneus équipant les véhicules neufs.

En poids lourd, les avancées technologiques regroupées sous l'appellation de Michelin Durable Technologies permettent, entre autres bénéfiques, d'importantes économies de carburant et, par conséquent, une diminution des émissions de CO<sub>2</sub>. Ces technologies augmentent également la capacité de charge portée par des camions et la durée de vie totale du pneu. La longévité des pneus poids lourd a quasiment doublé depuis 1980.

Enfin, Michelin s'implique de manière très active dans la mise en place et le fonctionnement des filières de valorisation des pneus en fin de vie. Deux usages dominent : soit la valorisation matière (emploi de la matière recyclée comme matériau dans la composition de sols, d'enrobés drainants, d'objets moulés, de remblais), soit la valorisation énergétique (utilisation de la matière comme combustible pour les cimenteries ou les aciéries).

#### Au niveau des sites

La mise en œuvre de la politique environnementale des activités industrielles du Groupe se fonde essentiellement sur le SME du Groupe, et sur des objectifs d'amélioration de performance environnementale.

#### Garantir les bases de la maîtrise environnementale par le SME et un réseau de spécialistes

Le SME se fonde sur la norme ISO 14001. Il est conçu pour permettre à chacun des sites de maîtriser au quotidien et sur le long terme ses impacts environnementaux. Il comporte une démarche de vérification du respect des exigences légales et des exigences internes du groupe Michelin, ainsi qu'une obligation de définir et d'atteindre chaque année des objectifs de progrès, adaptés aux enjeux locaux et aux orientations du Groupe. Il prévoit, en outre, des dispositifs de prévention des risques de pollution accidentelle. La règle définie par le Groupe est que toute nouvelle activité industrielle

doit être certifiée ISO 14001 dans les cinq ans qui suivent sa mise en service. À fin 2015, 95 % des sites industriels sont certifiés ISO 14001, incluant les sites du Centre de Technologie et les sites de traitement de caoutchouc naturel. La certification de nouveaux sites est planifiée pour 2016. Fin 2015, 99,2 % des pneus Michelin sont fabriqués dans des sites certifiés ISO 14001.

Pour garantir le bon fonctionnement du système et la pertinence des solutions retenues, Michelin s'est doté d'une structure de spécialistes travaillant en réseau qui compte une centaine de personnes réparties dans les pays où le Groupe est implanté, ainsi qu'au sein des Lignes produits et sur chacun des sites. Le responsable de ce réseau rend compte aux membres du Comité Exécutif du Groupe.

En 2015, la Note de Politique Générale Environnement et Prévention réaffirme les méthodes et outils standards à utiliser pour les analyses de risques des sites existants et des nouveaux projets, ainsi que les prescriptions à respecter. Dans le domaine environnemental, ces prescriptions touchent notamment aux processus à mettre en œuvre en matière d'analyse des risques environnementaux, de prévention de la pollution des sols, de maîtrise du traitement des déchets et d'études d'opportunité des énergies renouvelables. Elles portent également sur la qualité des données et des indicateurs environnementaux.

### Réduire l'empreinte environnementale des sites industriels grâce au pilotage d'un indicateur de performance intégrant les six composantes environnementales les plus pertinentes pour les activités du Groupe

Les analyses de cycle de vie montrent que les étapes de production – matières premières et pneus – représentent entre 6 et 10 % de l'impact environnemental d'un pneu alors que la phase d'usage en représente environ 90 %.

#### FORMULE DE CALCUL DU MEF

$$\begin{aligned}
 \text{MEF} = & \frac{\text{Conso énergie année } n \text{ (GJ/t)} \times 15}{\text{Conso énergie Groupe 2005 (GJ/t)}} + \frac{\text{Conso eau année } n \text{ (m}^3\text{/t)} \times 15}{\text{Conso eau Groupe 2005 (m}^3\text{/t)}} + \frac{\text{Émissions COV année } n \text{ (kg/t)} \times 25}{\text{Émissions COV Groupe 2005 (kg/t)}} + \\
 & \frac{\text{Émissions CO}_2 \text{ année } n \text{ (t/t)} \times 15}{\text{Émissions CO}_2 \text{ Groupe 2005 (t/t)}} + \frac{\text{Déchets générés année } n \text{ (kg/t)} \times 15}{\text{Déchets générés Groupe 2005 (kg/t)}} + \frac{\text{Déchets en décharge année } n \text{ (kg/t)} \times 15}{\text{Déchets en décharge Groupe 2005 (kg/t)}}
 \end{aligned}$$

#### Précisions méthodologiques

Chacune des six composantes élémentaires est rapportée à la production de produits finis, exprimée en tonnes.

Un outil informatique en réseau permet une collecte mondiale et standardisée des données depuis chaque site. Les éléments collectés sont définis et normés dans un référentiel qui sert de base aux vérifications interne et externe.

Les catégories de sites inclus dans le MEF sont les sites industriels, les sites du Centre de Technologie, ainsi que les sites de traitement de caoutchouc naturel, soit 80 sites sur le périmètre 2015. Les données collectées couvrent chaque année la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

En cas d'ouverture d'un nouveau site, il est intégré dans le MEF dès le premier mois de déclaration de production. En cas de fermeture, le site est retiré du périmètre à la fin de l'année calendaire de son arrêt. Les données environnementales de ces sites sont prises en compte jusqu'au dernier mois de production déclarée.

Pour rendre la mobilité durable et accessible au plus grand nombre, l'innovation dans de nouveaux produits et services vise la diminution de l'empreinte de cette phase d'usage ; la responsabilité de l'industrie est de faire de même pour la phase de production.

C'est pourquoi, depuis 2005, Michelin mesure les principaux impacts de ses activités industrielles (consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO<sub>2</sub> et de COV, quantité de déchets générés, quantité de déchets mis en décharge et donc non valorisés).

En tant qu'industriel, l'effort de Michelin porte sur l'efficacité environnementale mesurée grâce à un indicateur : le *Michelin Environmental Footprint* (MEF).

#### INDICATEUR MEF (MICHELIN ENVIRONMENTAL FOOTPRINT) : COMPOSANTES ÉLÉMENTAIRES ET PONDÉRATION

Composantes		Pondération
Consommation de ressources	Énergie	15
	Eau	15
Émissions dans l'air	COV*	25
	CO <sub>2</sub>	15
Déchets	Quantité générée	15
	Quantité mise en décharge	15

\* COV : Composés organiques volatils.

#### Progrès et objectifs

L'Ambition pour 2020 est de poursuivre la croissance du Groupe sans augmenter l'impact global environnemental en valeur absolue par rapport au niveau de 2005. Cette ambition est en ligne avec la démarche Performance et Responsabilité Michelin : associer la performance et l'amélioration de l'efficacité environnementale ainsi que la responsabilité avec la stabilisation voire la réduction de l'impact global.

Dans le cadre de l'Ambition d'être un leader industriel responsable, l'objectif retenu de réduction du MEF est de - 50 % en 2020 par rapport à 2005 et ce en utilisant - 38 % d'énergie.

**Entre 2005 et 2015, l'amélioration de l'efficacité environnementale (MEF) est de - 37,2 %.**

Afin de réussir les Ambitions 2020, chaque site industriel a préparé en 2014 un plan d'actions environnementales adapté au contexte local. La synthèse de ces plans va permettre, début 2016, d'ajuster la cible et les ressources associées en conservant le principe d'une croissance de la production à impact global stabilisé.



Les résultats obtenus en 2015 sont détaillés dans les tableaux ci-dessous :

### ÉVOLUTION DE L'INDICATEUR MEF (MICHELIN ENVIRONMENTAL FOOTPRINT) DE 2010 À 2015 POUR LE GROUPE

Ambitions Groupe 2020	Ambition 2020 par rapport à 2005	2010	2014	2015	Évolution 2015/2010	Évolution 2015/2014
MEF*	- 50 %	70,0	65,1	62,8	- 10,3 %	- 3,6 %
Consommation d'énergie GJ/t Pneu Produit (PP)	- 38 %	14,4	13,3	13,1	- 9,0 %	- 1,5 %

\* Base 100 en 2005.

Évolution des six composantes du MEF Groupe	Unité	2010	2014	2015	Cible 2015	Cible 2016
Consommation d'énergie	GJ/t PP	14,4	13,3	13,1	13	12,80
Consommation d'eau	m <sup>3</sup> /t PP	11,8	11,2	10,5	11	10,3
Émissions COV	kg/t PP	2,89	2,53	2,49	2,5	2,5
Émissions CO <sub>2</sub>	t/t PP	1,28	1,16	1,09	1,15	1,10
Déchets générés	kg/t PP	109,5	118,0	115,2	110	112,9
Déchets mis en décharge	kg/t PP	10,2	7,86	7,36	7	4,14
<b>MEF</b>		<b>70</b>	<b>65,1</b>	<b>62,8</b>	<b>63</b>	<b>61</b>

Ratios et valeurs absolues Groupe	Ratios 2015	Variation 2015/2010	Unité	Valeurs absolues 2015	Variation absolue annuelle 2015/2010	Unité
Consommation d'énergie	13,1	- 9,0 %	GJ/t PP	42 697	- 2 885	x10 <sup>3</sup> GJ
Consommation d'eau	10,5	- 11,0 %	m <sup>3</sup> /t PP	34 314	- 3 007	x10 <sup>3</sup> m <sup>3</sup>
Émissions COV	2,49	- 13,7 %	kg/t PP	8 145	- 1 010	t
Émissions CO <sub>2</sub>	1,09	- 14,7 %	t/t PP	3 564	- 503	x10 <sup>3</sup> t
Déchets générés	115,2	+ 5,2 %	kg/t PP	376 192	27 731	t
Déchets mis en décharges	7,36	- 27,8 %	kg/t PP	24 033	- 8 528	t
<b>MEF GROUPE</b>	<b>62,8</b>	<b>- 10,3 %</b>				

### ÉVOLUTION DU MEF AU NIVEAU DE LA MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN

MFP	2010	2014	2015	Évolution 2015/2010	Évolution 2015/2014
MEF	65,1	59,2	59,6	- 8,4 %	0,7 %

Évolution des six composantes du MEF MFP	Unité	2015	Variation 2015/2010
Consommation d'énergie	GJ/t PP	17,69	- 9,7 %
Consommation d'eau	m <sup>3</sup> /t PP	10,04	+ 10,3 %
Émissions COV	kg/t PP	2,21	- 10,9 %
Émissions CO <sub>2</sub>	t/t PP	0,63	- 24,1 %
Déchets générés	kg/t PP	140,83	- 2,2 %
Déchets mis en décharge	kg/t PP	0,17	- 91,3 %
<b>MEF MFP</b>		<b>59,6</b>	<b>- 8,4 %</b>

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES POUR LE GROUPE**

Groupe	2015	2014	2015/2014	2010
Consommation d'eau (en m <sup>3</sup> /t)	10,5	11,2	- 6,2 %	11,8
Consommation d'énergie (en GJ/t)	13,1	13,3	- 1,5 %	14,4
Sources fixes Michelin	7,0	7,3	- 3,8 %	8,0
Achats nets de vapeur	1,0	0,9	+ 6,9 %	1,2
Achats nets d'électricité	5,1	5,2	- 1,9 %	5,2
Émissions de CO <sub>2</sub> (en t/t)	1,09	1,16	- 5,6 %	1,28
dont :				
émissions directes sources fixes Michelin (Scope 1*)	0,50	0,52	- 3,8 %	0,58
émissions indirectes vapeur (Scope 2*)	0,04	0,08	- 43,8 %	0,12
émissions indirectes électricité (Scope 2)	0,55	0,56	- 1,8 %	0,58
Contribution Michelin aux émissions évitées (en tonnes de CO <sub>2</sub> )	42 050	45 550	- 7,7 %	24 000
Émissions de dioxyde de soufre (en kg/t)	0,54	0,76	- 28,9 %	0,96
Émissions de dioxyde d'azote (en kg/t)	0,62	0,72	- 13,9 %	0,83
Émissions de COV (en kg/t)	2,49	2,53	- 1,6 %	2,89
Déchets générés (en kg/t)	115,2	118	- 2,4 %	109,5
Déchets mis en décharge (en kg/t)	7,36	7,86	- 6,4 %	10
Déchets dangereux générés (en kg/t)	7,35	5,78	+ 27,2 %	
Nombre et surface cumulée de sites situés à moins d'1 km d'une ou plusieurs zones protégées	27 sites totalisant 6 400 ha	27 sites totalisant 6 400 ha		

\* The Greenhouse Gas Protocol : A Corporate Accounting and Reporting Standard, World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute, mars 2004.

Avec un résultat de 62,8 en 2015, le MEF enregistre une réduction de - 3,6 % par rapport à 2014 et au-delà de la cible 2015.

**Les six composantes du MEF ont été améliorées en 2015 par rapport à 2014. Les trois qui progressent le plus sont les Déchets mis en décharge, l'Eau et le CO<sub>2</sub>.**

- ▶ La composante **Déchets mis en décharge** est celle qui progresse le plus par rapport à 2014, même si le progrès réalisé n'est pas à l'objectif fixé, avec une baisse du ratio par tonne de produit fini de 6,4 %. Aujourd'hui, le taux de valorisation est de 93,6 %. 54 sites ont un taux de valorisation supérieur à 95 % et 35 sites ont atteint "0 déchet en décharge". La quantité de **Déchets générés** par tonne de produit fini baisse de 2,4 %.
- ▶ La deuxième composante : **l'Eau** présente une baisse du ratio par tonne de produit fini de plus de 6 % grâce à l'accélération des efforts de diminution des prélèvements.
- ▶ La troisième composante : **le CO<sub>2</sub>** abaisse son ratio de 5,6 %. Plus de la moitié de la baisse s'explique par la révision des Facteurs d'Émission appliqués aux achats de vapeur (cf. 6.3.2). Près d'un tiers est lié à la baisse de **l'Énergie** consommée par tonne de produit fini (- 1,5 %). Le reste du progrès provient de l'amélioration du mix de l'énergie primaire.

**Par rapport à 2010**, l'amélioration du MEF est de 10,3 % dans un contexte de production en augmentation modérée. Toutes les composantes s'améliorent, sauf sur la génération de déchets qui augmente (Consommation d'énergie - 9,0 %, Émissions de CO<sub>2</sub> - 14,7 %, Consommation d'eau - 11,0 %, Émissions de COV - 13,7 %, Déchets générés + 5,2 %, Déchets mis en décharge - 27,8 %).

Cette amélioration significative a permis d'éviter (en année pleine sur une base 2010) :

- ▶ 2 880 000 GJ d'**Énergie**, soit l'équivalent de la consommation de près de 29 500 habitants\* (base : 98 GJ/habitant en 2014, source INSEE SOeS, 2015, dans *Chiffres clés de l'environnement*, Édition 2015) ;
- ▶ 3 007 000 m<sup>3</sup> d'**Eau**, soit l'équivalent de la consommation d'eau potable de près de 57 000 habitants\* (base : 53 m<sup>3</sup>/an, source SOeS-SSP – Enquête Eau 2012 dans *Chiffres clés de l'environnement*, édition 2015) ;
- ▶ 1 010 tonnes d'émissions de **COV**, soit l'équivalent des émissions de 1 160 000 automobiles (base : 68 mg/km d'hydrocarbures non méthaniques (HCNM) maximum, selon norme Euro VI des véhicules à essence, et 12 753 km/an/véhicule, selon INSEE 2014) ;
- ▶ 504 000 tonnes d'émissions de **CO<sub>2</sub>**, soit l'équivalent des émissions de 280 000 véhicules automobiles (base : 140 g CO<sub>2</sub>/km maximum selon classe C de l'étiquetage français des véhicules et 12 753 km/an/véhicule selon INSEE 2014) ;
- ▶ 8 530 tonnes de **Déchets mis en décharge**, soit l'équivalent de la production de déchets ménagers de 18 500 habitants (base : 458 kg de déchets ménagers par habitant/an en 2012 en France, source : Eurostat – RSD dans *ADEME Déchets* – édition 2015 – Chiffres clés) ;
- ▶ l'augmentation des **Déchets générés** représente 27 730 tonnes, soit l'équivalent de la production d'ordures ménagères de 60 500 habitants\* (source *ADEME Déchets* – édition 2012 – Chiffres clés soit 373 kg d'ordures ménagères et assimilées par habitant/an en 2009).

\* Français.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES POUR LA MFPM**

MFPM	2015	2014	2015/2014	2010
Consommation d'eau (en m <sup>3</sup> /t)	10,04	10,4	- 3,5 %	9,1
Consommation d'énergie (en GJ/t)	17,69	17,1	+ 3,5 %	19,6
Sources fixes Michelin	8,56	8,0	+ 7,0 %	11,3
Achats nets de vapeur	0,93	0,9	+ 3,3 %	0,1
Achats nets d'électricité	8,2	8,2	0 %	8,2
Émissions de CO <sub>2</sub> (en t/t)	0,63	0,60	+ 5,0 %	0,83
dont :				
émissions directes sources fixes (Scope 1)	0,48	0,45	+ 6,7 %	0,63
émissions indirectes vapeur (Scope 2)	- 0,003	- 0,007	- 57,1 %	0,02
émissions indirectes électricité (Scope 2)	0,15	0,16	- 6,3 %	0,18
Émissions de dioxyde de soufre (en kg/t)	0,02	0,02	0 %	0,04
Émissions de dioxyde d'azote (en kg/t)	0,61	0,60	+ 1,7 %	0,57
Émissions de COV (en kg/t)	2,21	2,13	+ 3,8 %	2,48
Déchets générés (en kg/t)	140,83	145,6	- 3,3 %	144
Déchets mis en décharge (en kg/t)	0,17	0,17	0 %	2
Déchets dangereux générés (en kg/t)	10,98	12,02	- 8,7 %	
Nombre et surface cumulée de sites situés à moins d'1 km d'une ou plusieurs zones protégées	7 sites totalisant 624 ha	7 sites totalisant 624 ha		

## Former et informer les salariés sur la protection de l'environnement

Le déploiement du SME a permis de sensibiliser à l'environnement l'ensemble des personnes travaillant sur les sites certifiés, soit à ce jour près de 86 000 employés, auxquels s'ajoute un nombre variable de sous-traitants et intérimaires. Ces formations spécifiques évoquent en particulier les impacts majeurs liés à l'activité du site et sont adaptées au poste de travail. Conformément aux requis du système, le personnel est régulièrement sensibilisé aux aspects environnementaux et leurs connaissances sont actualisées.

## Consacrer des moyens à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Dans le domaine industriel, le Groupe a consacré en 2015 : 59,8 millions € (+ 44 % par rapport à 2014) à des projets d'amélioration de sa performance environnementale. Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, ce montant s'élève à 9,2 millions € soit une augmentation de 6 %.

La répartition de ce budget est détaillée dans les deux tableaux ci-après.

Les dépenses du Groupe en 2015 portent principalement sur une meilleure prévention des pollutions de l'air, une utilisation des ressources énergétiques plus efficiente et une meilleure performance concernant l'eau tant sur ses aspects qualitatifs que quantitatifs.

Ce budget est apprécié sur la base de la définition de la recommandation française n° 2003-R02 du 21 octobre 2003 du Conseil national de la comptabilité, lequel ne couvre que les dépenses "supplémentaires" (à l'exclusion de toutes les dépenses courantes d'entretien, de fonctionnement, d'élimination des déchets, etc.) et "exclusivement environnementales" (hors composante environnementale incluse dans les investissements industriels réalisés).

Groupe (en milliers €)	Total dépenses		
	2015	2014	2013
Prévention des pollutions de l'air	24 897	6 400	5 321
Prévention des pollutions des eaux de surface	3 323	2 914	5 262
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	3 060	3 540	8 692
Réduction et recyclage des déchets	2 498	2 445	1 820
Utilisation durable des ressources d'eau	3 032	1 298	1 937
Utilisation durable des ressources énergétiques	19 097	14 942	7 631
Réduction des gaz à effet de serre	644	7 716	209
Autres	3 265	2 411	1 479
<b>TOTAL</b>	<b>59 817</b>	<b>41 666</b>	<b>32 352</b>

MFPM (en milliers €)	Total dépenses		
	2015	2014	2013
Prévention des pollutions de l'air	3 473	2 553	722
Prévention des pollutions des eaux de surface	362	980	431
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	128	414	687
Réduction et recyclage des déchets	69	28	0
Utilisation durable des ressources d'eau	260	53	408
Utilisation durable des ressources énergétiques	3 053	2 956	2 177
Réduction des gaz à effet de serre	0	541	182
Autres	1 832	1 117	956
<b>TOTAL</b>	<b>9 177</b>	<b>8 641</b>	<b>5 563</b>

### Constituer des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Au niveau du Groupe, le montant total des provisions "pour risque environnemental" s'élève, au 31 décembre 2015, à plus de 21 millions €. 90 % de ces provisions couvrent les risques concernant les sites et sols pollués. Pour la MFPM, aucune provision n'est enregistrée au 31 décembre 2015.

## 6.3.2 LA MAÎTRISE DES REJETS, LA GESTION DES DÉCHETS ET LE TRAITEMENT DES NUISANCES

Au même titre que le groupe Michelin veut maîtriser ses rejets dans l'air, l'eau et le sol et réduire sa quantité de déchets mis en décharge, il cherche à limiter les nuisances olfactives et sonores à proximité de ses sites.

### Développer les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol

#### / Les gaz à effet de serre

##### Pour le Groupe, des émissions en diminution

Les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe s'établissent, en 2015, à 1,09 tonne par tonne de produits finis fabriqués, soit une baisse de 14,7 % par rapport à 2010 et de 5,6 % par rapport à 2014. Plus de la moitié de la baisse s'explique par la révision des Facteurs d'Émission appliqués aux achats de vapeur (voir ci-dessous). Près d'un tiers est lié à la baisse de l'Énergie consommée par tonne de produit fini (- 1,5 %). Le reste du progrès provient de l'amélioration du mix de l'énergie primaire (remplacement partiel du fioul par du gaz au Canada, remplacement de 100 % du charbon par du gaz à Shanghai à partir du 4<sup>e</sup> trimestre).

En 2015, les **émissions directes** de CO<sub>2</sub> par les chaudières du Groupe sont de 0,50 tonne par tonne de produit fini, en diminution de 3,8 % par rapport à 2014.

Les émissions **indirectes** de CO<sub>2</sub> liées à l'achat d'énergie électrique s'élèvent à 0,55 tonne par tonne de produit fini, soit 1,8 % de moins qu'en 2014 ; les émissions indirectes de CO<sub>2</sub> liées aux achats de vapeur ou d'eau chaude sont évaluées à 0,04 tonne par tonne de produits finis fabriqués, soit une baisse de 43,8 % par rapport à 2014.

Jusqu'en 2014, le même facteur d'émission était utilisé pour tous les sites achetant de la vapeur, quelles que soient l'énergie primaire et la technologie utilisées par le fournisseur. Ce facteur avait été historiquement fixé à 0,404 t de CO<sub>2</sub> par mégawattheure acheté, en partant du constat que la plupart des sites concernés étaient approvisionnés à partir de cogénérations au gaz, présentant un rendement moyen de 50 %. En 2015, **une nouvelle analyse** a mis en évidence les éléments suivants :

- ▶ le rendement global d'une cogénération gaz est aujourd'hui autour de 80 %. Ceci est proche de celui d'une chaufferie classique au gaz (85 %). La différence de rendement est attribuable à la production d'électricité plutôt qu'à la production de vapeur (le rendement d'une centrale électrique est couramment de 35 % pour une centrale thermique à cycle simple, 55 % pour un cycle combiné gaz) ;
- ▶ seule une partie des sites achetant de la vapeur est alimentée par des cogénérations gaz ;
- ▶ depuis 2013, en l'absence d'autre énergie disponible localement, le nouveau site de Shenyang achète de la vapeur issue d'une chaufferie charbon.

C'est pourquoi, afin de mieux refléter la situation actuelle et les évolutions futures, le Groupe a pris la décision de remplacer le facteur d'émission unique de 0,404 tCO<sub>2</sub> par MWh acheté, par **trois facteurs d'émissions**, différenciés en fonction de l'énergie primaire utilisée, et en prenant des hypothèses raisonnables de rendement et de pertes.

Avec l'ancien facteur d'émission, les émissions liées aux achats de vapeur 2015 se seraient élevées à 0,09 tCO<sub>2</sub> par tonne de produit fini (au lieu de 0,04), ce qui aurait dégradé le MEF 2015 d'environ 0,4 point.

### Systèmes de quotas de CO<sub>2</sub>

Dans les pays de l'Union européenne, les émissions directes de CO<sub>2</sub> par les sites équipés de chaufferies de puissance supérieure à 20 MW (23 sites) sont soumises à la réglementation des quotas de CO<sub>2</sub>. En 2015, la baisse progressive des allocations se poursuit sous l'effet du coefficient de correction intersectoriel mais les quotas économisés sur la période 2008-2012 permettent de couvrir les émissions.

En Chine, des systèmes d'échange de quotas ont été créés, en 2013, dans sept provinces et municipalités. Celui de Shanghai, lancé pour une première période initialement prévue de trois ans (2013-2015), inclut les émissions directes et indirectes. Sur la période 2013-2015, les émissions des deux sites concernés du Groupe sont inférieures aux allocations. Ce système sera reconduit en 2016, la conversion des systèmes locaux en un système national étant reportée à 2017.

Le Comité de Gestion des quotas de CO<sub>2</sub> du Groupe, créé en 2005, surveille les évolutions réglementaires relatives aux marchés et taxes carbone dans tous les pays où le Groupe est implanté industriellement. Ce Comité de Gestion est un groupe pluridisciplinaire, regroupant des membres compétents en matière d'achat d'énergie, de GES,

d'efficacité énergétique, de finance et comptabilité. Son rôle est de définir les principes et les règles du Groupe en matière de gestion des quotas de CO<sub>2</sub>, d'assurer leur mise en œuvre et de mener les études prospectives nécessaires.

### Valorisation du carbone

Engagé à réduire significativement ses émissions de CO<sub>2</sub> dans des conditions économiquement réalistes, Michelin soutient l'instauration d'une tarification du carbone à l'échelle internationale et à cette fin, a rejoint en 2015, le *Carbon Pricing Leadership Coalition* de la Banque Mondiale. En parallèle, le Groupe a décidé l'instauration d'un prix interne du CO<sub>2</sub> comme élément de décision pour des projets d'investissements à partir de 2016.

### Au niveau de la MFPM, la part prépondérante des émissions d'usine

Le deuxième bilan des GES, réalisé fin 2015 conformément à la réglementation française, a permis de mettre en évidence la part prépondérante des émissions de CO<sub>2</sub> dans les usines de fabrication, par rapport aux autres entités de la MFPM.

## RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES AU SEIN DE LA MFPM (ÉMISSIONS DIRECTES ET INDIRECTES)

Usines de fabrication de pneumatiques	Magasins de stockage, Centre de Technologies et siège social	Véhicules et toute source mobile appartenant à la MFPM
88,2 %	8,6 %	3,2 %

Ce bilan montre également que les émissions directes dues à l'utilisation de combustibles représentent 75 % des émissions de GES pour la MFPM, tandis que les émissions indirectes résultant de l'achat d'électricité représentent 25 % des émissions.

### / Les autres rejets dans l'air

#### Les rejets de COV en très légère baisse

Les émissions relatives de COV (2,49 kg/t de produit fini) sont en très légère baisse en 2015 par rapport à 2014 (- 1,6 %). Le déploiement des plans d'actions mis en place sur chaque site en vue de réduire la consommation et les émissions de COV s'est poursuivi, ainsi que la recherche de solutions techniques innovantes. Au total, la réduction des émissions de COV par tonne de produit fini est de 13,7 % entre 2010 et 2015 et de 42 % entre 2005 et 2015.

#### Les émissions d'oxydes d'azote (NOx) et d'oxydes de soufre (SOx) en baisse

Les émissions d'oxydes de soufre (SOx), en provenance des chaufferies du Groupe, sont de 0,54 kg par tonne de produit fini (0,76 kg/t calculés en 2014 et 0,96 kg/t calculés en 2010).

Les émissions spécifiques de NOx sont de 0,62 kg par tonne de produit fini (0,72 kg/t calculés en 2014 et 0,83 kg/t calculés en 2010).

De manière générale, ces données peuvent varier de manière importante d'une année sur l'autre, car elles sont le résultat de calculs basés sur des mesures de concentrations des émissions réalisées de manière périodique (souvent trimestrielle) et elles dépendent du mix entre la vapeur produite et la vapeur achetée, la vapeur achetée n'étant pas incluse dans le calcul.

En 2015, trois évolutions contribuent à la baisse de ces émissions :

- ▶ Au Canada, les chaudières des trois sites du Groupe (Pictou, Bridgewater et Waterville), qui ne pouvaient historiquement fonctionner qu'au fioul lourd, ont fait l'objet fin 2014 de

transformations techniques permettant de recourir également au gaz. Dans un contexte économique favorable au gaz naturel, ces chaufferies bi-combustibles permettent désormais de ne plus recourir au fioul qu'une partie de l'année. En 2015, cela a permis de diviser par 6 les émissions de SOx et par 2,5 les émissions de NOx des trois usines réunies.

- ▶ En Chine, le site historique de Shenyang ferme progressivement, remplacé par un nouveau site voisin. Le premier site consomme de la vapeur générée par une chaudière charbon in situ, dont les émissions de SOx et de NOx seront comptabilisées dans les émissions jusqu'à l'arrêt de la production du site. Le nouveau site achète sa vapeur à un fournisseur ; les émissions de SOx et de NOx correspondantes ne sont pas comptabilisées dans les émissions.
- ▶ En Chine également, depuis le quatrième trimestre, le site de Shanghai a substitué la vapeur, jusqu'ici produite sur site à base de charbon, par des achats de vapeur issue d'une cogénération fonctionnant au gaz. Les émissions de SOx et de NOx, ont sensiblement diminué et ne sont plus comptabilisées dans les émissions depuis le quatrième trimestre.

Notons que les émissions de CO<sub>2</sub> de ces deux sites chinois demeurent, quant à elles, comptabilisées dans le MEF qui, par définition, inclut les émissions de CO<sub>2</sub> des scopes 1 et 2.

À partir de janvier 2016, en Europe, les installations de combustion de puissance supérieure à 50 MW sont soumises à des normes plus strictes en matière d'émissions de SOx et de NOx, en application de la directive IED 2010/75/UE. Pour respecter les nouvelles normes, deux des cinq sites Michelin équipés de chaudières de cette puissance ont dû faire l'objet de travaux de mise en conformité : le site de Bassens, en France, a investi dans un système de traitement "DeSOx-DeNOx" ; le site de Victoria, en Roumanie, s'équipe d'une chaudière neuve de plus faible puissance, mieux adaptée à son besoin. L'installation de Bassens est entrée progressivement en service au quatrième trimestre 2015. La nouvelle chaudière de Victoria sera opérationnelle mi-2016.

### / Les rejets en milieu aquatique

Michelin dispose sur chacun de ses sites de moyens de traitement des éventuels rejets de métaux (cuivre et zinc) et d'hydrocarbures, en fonction des activités présentes. Après traitement, l'eau est rejetée, soit dans le milieu naturel, soit dans des stations de traitement locales. Deux exemples de progrès sont présentés ci-dessous :

#### **France : optimisation et partage avec les prestataires de traitement des eaux**

En 2015, une coordination a été mise en place entre l'ensemble des sites du Groupe en France et le prestataire des services d'eaux pour une meilleure diffusion des informations, propositions et bonnes pratiques.

#### **Chennai : site à zéro rejet aqueux**

Grâce d'une part à la réduction du volume d'eau usée et d'autre part au traitement des eaux chargées au travers d'un évaporateur, il n'y a plus de rejets aqueux et les condensats sont évacués en tant que déchet dangereux solide.

### / Les rejets dans le sol

Au travers du SME, le Groupe met en œuvre une démarche de prévention des risques de déversement accidentel et chronique. Elle comporte des mesures matérielles (protection des sols, prévention des fuites) et comportementales (modes opératoires pour les activités identifiées à risques, consignes d'intervention en cas d'accident).

Des prescriptions du Groupe quant à l'aménagement et à l'équipement des nouveaux projets industriels ou immobiliers, imposent un haut niveau de protection des sols dans la durée. Elles s'inspirent des réglementations les plus strictes dans le domaine, notamment européennes, et se situent régulièrement au-delà des réglementations locales.

Depuis 2006, Michelin met en œuvre un processus de maîtrise des pollutions historiques potentielles. En s'appuyant sur son réseau de spécialistes de l'environnement, Michelin déclenche une étude lors d'un changement d'activité, de travaux d'excavation ou de constat de pollution. Les risques de pollution sont évalués selon des normes reconnues, et en conformité avec la réglementation locale. Un pilotage au niveau Groupe des méthodologies appliquées et des prestataires intervenant sur sites assure la qualité des études et travaux réalisés.

L'année 2015 a été marquée par un grand nombre d'études de sol réalisées (25) en Europe dans le cadre d'un projet de réorganisation des activités logistiques. Le pilotage pour cette Zone Géographique a été renforcé avec la nomination d'un coordinateur pour l'ensemble des études et des travaux de sol.

### Réduire la quantité de déchets générés par la fabrication d'une tonne de pneus

En 2015, Michelin a poursuivi ses actions en vue de réduire à la fois la quantité de déchets générés, la quantité de déchets mis en décharge et d'augmenter la valorisation matière de ses déchets. Avec une valeur de 115,2 kg, la quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus s'est réduite de 2,4 % par rapport à 2014. La quantité mise en décharge a également diminué à 7,36 kg par tonne de pneus par rapport à 7,86 kg par tonne de pneus en 2014 (- 6,4 %). Le taux de valorisation globale (matière et énergie) est de 93,6 %, avec un taux de valorisation matière seule à près de 70 %. 54 sites ont un taux de valorisation supérieur à 95 % et 35 sites ont atteint "0 déchet en décharge". Parmi les déchets générés en 2015, environ 6,5 % sont classés dangereux selon la législation du pays dans lequel ils sont générés.

Depuis 2005, la quantité de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus a diminué d'environ 18 % (de 140 kg à 115 kg) et la quantité mise en décharge de plus de 75 % (de 33 kg à 7,4 kg). Les principales actions conduites en 2015 pour augmenter le taux de valorisation matière ont consisté à développer et déployer des filières innovantes de traitement des nappes métalliques ou produits équivalents (séparation mécanique ou par cryogénie du caoutchouc et du métal).

Avec une Politique Déchets fondée sur le réemploi et le développement de filières externes de recyclage innovantes, Michelin poursuit des actions visant à réduire la quantité de déchets générés et mis en décharge et s'inscrit pleinement dans le cadre d'une démarche d'économie circulaire.

### Limiter les nuisances olfactives et sonores

Même si elles ne présentent pas de risque sur la santé, les nuisances olfactives n'en représentent pas moins un enjeu pour les usines du Groupe, parfois situées dans un environnement urbanisé. Les éventuelles odeurs sont générées par le processus de transformation de certains types de caoutchouc naturel indispensables à la fabrication des pneus.

Le Groupe met en œuvre des solutions standardisées fondées sur l'oxydation thermique des effluents, qui sont désormais appliquées sur plusieurs sites en Europe et sur le nouveau site de Shenyang, en Chine. Le Groupe poursuit l'exploration de nouvelles techniques.

Les nuisances sonores générées par les activités industrielles ne sont pas significatives. Les sites respectent les réglementations locales liées à leur implantation. Lors de la conception de nouveaux sites ou d'extensions, des consignes sont mises en œuvre pour éloigner des limites de propriété les équipements générateurs de bruit, principalement des auxiliaires de production comme les ventilateurs.

D'une manière générale, chacune des équipes sur le site met tout en œuvre avec l'aide des experts du Groupe pour limiter la gêne qu'une activité industrielle est susceptible d'occasionner pour les riverains, qu'elle soit olfactive, sonore, ou d'une autre nature.

### 6.3.3 UNE UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

Michelin recherche en permanence à optimiser la performance de ses pneumatiques en utilisant moins de matière dans leur fabrication initiale et en prolongeant leur durée de vie. Le Groupe promeut aussi l'économie circulaire en intégrant les pneus en fin de vie dans les filières de valorisation. Michelin met également des équipes d'experts à la disposition de ses sites de production, afin de développer des actions permettant de réduire la consommation d'eau et d'énergie.

#### La stratégie Michelin 4R au service d'une économie circulaire

32 millions de tonnes de matériaux sont utilisées chaque année par l'industrie des pneus et trois quarts de ces matériaux sont d'origine fossile. Parallèlement, la mobilité routière est appelée à doubler voire quadrupler d'ici 2050 par rapport à 2010. Les enjeux sont multiples : sécuriser les approvisionnements, réduire les impacts de la mobilité sur la santé humaine et la biodiversité, et limiter ses effets sur l'évolution du climat.

C'est tout au long du cycle de vie du pneu que l'impact sur les ressources naturelles (énergie, matières premières, eau) doit être amélioré dans une approche d'économie circulaire. La phase d'utilisation représente plus de 90 % des impacts des pneus sur l'environnement.

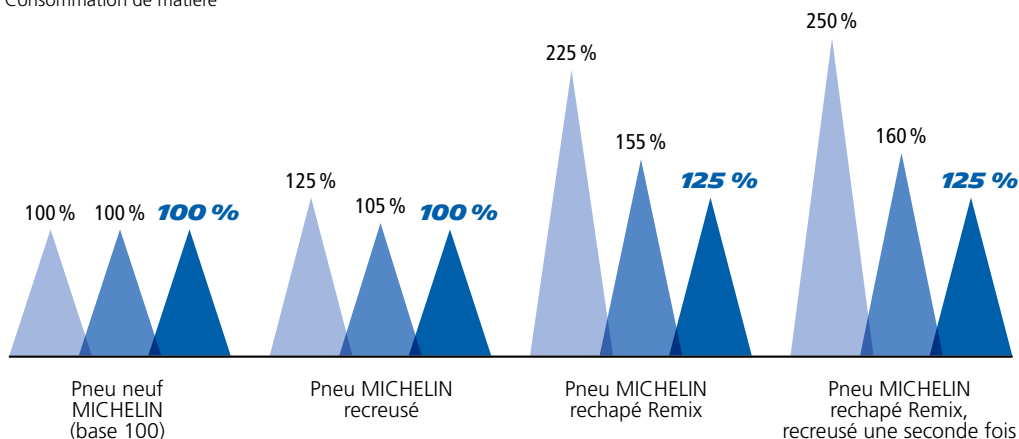
Michelin mobilise quatre leviers d'action en faveur d'une meilleure utilisation des ressources. C'est la stratégie Michelin 4R : Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler.

**Réduire.** L'objectif est de fabriquer des pneus plus légers avec moins de ressources – matières premières et énergies – qui durent plus longtemps et qui permettent d'économiser plus de carburant, tout en offrant toujours autant de sécurité et de progrès sur les autres performances. La démarche d'innovation du Groupe porte à la fois sur les produits et sur les services aux flottes de véhicules (cf. 6.3.4).

**Réutiliser.** Grâce à la réparation, au recreusage et au rechapage des pneus, il est possible d'économiser des matières premières pendant la phase d'usage. Les pneus poids lourd Michelin possèdent la capacité d'être recreusés lorsque la sculpture est usée, puis rechapés à chaud (procédé Remix), recreusés une seconde fois avant que les composants ne soient réemployés dans les filières de valorisation en fin de vie. Pour une durée de vie théorique d'un pneu poids lourd de 100, le recreusage permet de gagner 25 en durée de vie sans apport de matière nouvelle ; le rechapage permet de regagner 100 unités supplémentaires avec un apport de matière de 25 (soit quatre fois moins que l'apport nécessaire à la fabrication d'un nouveau pneu) ; enfin, le dernier recreusage permet un ultime gain en durée de vie de 25. Au total, le pneu poids lourd Michelin offre donc, avec un rechapage et deux recreusages, une longévité multipliée par 2,5 par rapport à un pneu Michelin neuf avec un apport de matière de 25.

Le schéma ci-dessous résume ces caractéristiques :

- Durabilité
- Coût
- Consommation de matière



**Recycler.** Michelin a lancé en 2014 une voie innovante de valorisation des pneus usagés à travers le projet TREC (Tire REcycling). TREC Régénération, vise à fabriquer du caoutchouc régénéré de haute qualité à partir des pneus usagés et à le réintroduire dans la fabrication de pneumatiques neufs tout en continuant à améliorer les performances des pneus. Les spécificités du caoutchouc régénéré sont maintenant connues, permettant de passer à la phase d'industrialisation.

Michelin poursuit en parallèle le projet BioButterfly, qui permettra de développer un procédé de production de butadiène (aujourd'hui issu du pétrole) directement à partir d'alcool. L'alcool sera alors approvisionné, soit à partir d'une filière de production d'éthanol

issu de pneus usagés (projet TREC Alcool), soit directement à partir de filières issues de la biomasse. L'analyse technico-économique du projet TREC Alcool s'est poursuivie en 2015.

**Renouveler.** Aujourd'hui, les matériaux d'origine renouvelable représentent 25 % des approvisionnements du Groupe (essentiellement du caoutchouc naturel et quelques huiles et résines d'origine végétales). Pour aller plus loin, Michelin a lancé deux projets importants : BioButterfly (voir ci-dessus) et un projet de fabrication d'isoprène à partir de biomasse en collaboration avec les sociétés Amyris en Californie et Braskem au Brésil. En 2015, le projet BioButterfly est passé de l'échelle laboratoire à l'échelle pilote avec la construction d'un premier démonstrateur.

**Les pneumatiques en fin de vie.** En 2015, 80 % des pneus mis sur le marché par Michelin sont collectés et traités dans chaque pays par des filières agréées ou bien certifiées conformes aux réglementations locales. En 2015, Michelin a poursuivi son implication au sein des filières de valorisation des pneus en fin de vie par les travaux réalisés avec les autorités chinoises dans le cadre du Tire Industry Project (un groupe de travail du *World Business Council for Sustainable Development* : développement d'une base de données en Chine et partage de pratiques entre *European Tyre and Rubber Manufacturers Association*, *Rubber Manufacturers Association*, *Japan Automobile Tyre Manufacturers Association*). Cette collaboration renforce l'engagement de Michelin en faveur du principe de la "responsabilité élargie des producteurs".

En France, à l'initiative de Michelin, le Comité Recyclage Pneus (CORP) a été créé en 2014 avec un accord signé par quinze organisations représentant les manufacturiers, les constructeurs d'automobiles, la distribution, les collecteurs, les valorisateurs et les rechapés. L'objectif du CORP est double : renforcer les filières de valorisation des pneus en fin de vie par la coordination entre les acteurs et partager les bonnes pratiques. En 2015, le CORP a réussi à démontrer la traçabilité des pneus dans la filière de rechapage et, par conséquent, à obtenir du ministère de l'Environnement une position sur le statut juridique de la carcasse. Cette position, exprimée le 13 mai 2015, apporte une clarification appréciable. Elle stipule que les carcasses destinées à un rechapage, assorties d'une traçabilité, n'entrent pas dans la définition réglementaire de "déchet".

## Réduire les prélèvements d'eau

Les usines Michelin utilisent l'eau essentiellement pour le refroidissement de leurs installations et la production de vapeur et d'eau chaude. Le prélèvement s'établit en 2015, à 10,5 m<sup>3</sup> par tonne de pneus produite, en forte diminution, de 6,2 % par rapport à 2014. Le prélèvement de l'eau pour les sites industriels est réalisé systématiquement en conformité avec la réglementation locale.

En 2015, le Groupe a finalisé le développement de sa nouvelle méthode d'évaluation, via un guide, des enjeux liés à l'eau basée sur la norme ISO 14046. Cette méthode a été testée, depuis deux ans, sur 11 sites et dans toutes les Zones Géographiques du Groupe. Une équipe d'experts – spécialistes de l'environnement, de la maintenance et de l'ingénierie – assure la poursuite des évaluations d'eau, des plans d'actions et des opportunités dans la conception de nouveaux projets industriels, ainsi que le partage de bonnes pratiques. Cette équipe évalue les risques (ex. : continuité de l'activité, réputation vis-à-vis du voisinage), les impacts induits par le volume et la qualité de l'eau prélevée et rejetée, et les coûts afin de mettre en œuvre des actions de réductions de risque.

Les exemples suivants illustrent les résultats obtenus en 2015 :

### Chennai en Inde

La collecte des eaux pluviales venant des surfaces imperméables ainsi que la mise en œuvre de trois systèmes techniques – l'ultrafiltration, l'osmose inverse et le thermo-évaporateur à multiples effets – pour traiter les eaux collectées et les eaux domestiques ont permis de réduire, en 2015, les prélèvements d'eau de 130 000 m<sup>3</sup> d'eau.

### Avallon en France

Des actions de rénovation de réseaux ainsi que la fermeture de circuits ouverts ont permis au site de réduire le prélèvement d'eau de 8 %. Ces travaux ont été menés en collaboration avec l'Agence de l'Eau, qui a accordé une subvention de 40 % des coûts totaux.

### Ardmore aux États-Unis

En plus des 8 500 m<sup>3</sup> annuels de réduction suite à l'installation en 2012 d'un osmoseur inverse, le site a réalisé en 2015 une connexion de cet osmoseur inverse au réseau incendie, ce qui a permis au site de réduire son prélèvement d'eau annuel de 12 300 m<sup>3</sup> supplémentaires.

### Olsztyn en Pologne

Suite au diagnostic des enjeux liés à l'eau en 2014, le site a mis en place un circuit de réutilisation d'eau pour des systèmes de refroidissement des outils de production. La réduction du prélèvement d'eau s'élève à 350 m<sup>3</sup>/h, soit 1 000 000 m<sup>3</sup> annuels ou encore 35 % de réduction à usage équivalent.

## Réduire la consommation d'énergie

Au cours de ces trois dernières années, tous les sites ont engagé des plans d'actions pour corriger l'utilisation de l'énergie aux variations de la production. Les leviers principaux sont : la mise en service d'équipements à vitesse variable, l'application systématique de procédures de coupure d'énergie des équipements non utilisés, l'application généralisée du management au quotidien de la performance (MQP) dans les ateliers les plus énergivores et des investissements d'efficacité énergétique pour un montant de 27 millions € en 2015.

La consommation du Groupe s'élève en 2015 à 13,1 GJ pour une tonne de pneus produite, soit une réduction de 1,5 % par rapport à 2014 et de 9 % par rapport à 2010. À noter en particulier l'amélioration des sites asiatiques de 15 % entre 2014 et 2015.

Le nouveau site de Shenyang, en Chine, est parmi les usines les plus performantes : sa consommation spécifique d'énergie à 11 GJ par tonne de pneus produite, en 2015, est bien inférieure à la moyenne du Groupe deux ans seulement après son démarrage.

Concernant les énergies renouvelables se référer au chapitre 6.3.4.

## Optimiser l'utilisation des sols

**Sites industriels.** Les surfaces de sol utilisées par les activités industrielles de Michelin sont comparables à d'autres industries manufacturières. Les usines étant implantées dans des zones industrielles préexistantes, la réglementation locale exige une étude d'impact préalable à toute demande d'autorisation d'exploiter et de permis de construire. Des enquêtes publiques sont alors menées.

En Inde, la construction en 2011 d'une usine sur un parc industriel créé par le gouvernement du Tamil Nadu en 2007 a suscité une controverse sur l'utilisation des sols. En application des recommandations des Principes directeurs de l'OCDE, le Groupe a conduit une étude d'impact sur les droits de l'homme et une étude d'impact environnementale complémentaire. À l'issue de l'étude d'impact sur les droits de l'homme, conclue en 2015, Michelin étudie un plan décennal 2015-2025 de développement social durable pour son implantation au Tamil Nadu. Ce plan doit en particulier tenir compte des aménagements du territoire engagés par le gouvernement du Tamil Nadu et vise à planifier le développement de l'emploi local direct et indirect. L'étude complémentaire sur l'impact environnemental a été démarrée en 2015 et sera menée sur un cycle de 12 mois consécutifs.

**Sites d'essais.** Les circuits de test de roulage, comme à Ladoux (France) ou Almería (Espagne), sont les seules activités qui utilisent de grandes surfaces au sol. Elles ne font pas l'objet de conflits d'usages, les surfaces occupées préservent l'état de l'environnement par des actions en faveur de la biodiversité (cf. 6.3.5).



**Les pneus agricoles Michelin.** Cultiver mieux, c'est l'engagement pris par Michelin depuis plus de 10 ans en développant la technologie MICHELIN UltraFlex : grâce à cette innovation de rupture les engins agricoles respectent mieux les sols grâce à un travail à basse pression des pneus limitant la compaction des sols et maximisant les rendements des cultures. Une étude conduite en 2013 par Harper Adams University, en Grande-Bretagne, a permis de quantifier les gains générés par cette technologie : sur une récolte de blé le rendement agronomique est augmenté de 4 %. Ainsi, si tous les véhicules agricoles des principales zones productrices de blé dans le monde (l'Union européenne, les États-Unis, l'Amérique du Sud et la Chine <sup>(1)</sup>) étaient dotés de la technologie MICHELIN UltraFlex,

alors le gain en production serait de 23 millions de tonnes de blé, ce qui équivaut à la quantité de blé nécessaire pour nourrir la population des États-Unis (soit près de 319 millions de personnes) pendant un an <sup>(2)</sup>. Michelin a été récompensé avec son partenaire ROPA, le fabricant d'engins agricoles, lors du Salon Agritechnica en 2015 pour le projet R-Soil Protect : une reconnaissance pour une innovation protectrice des sols qui combine des pneus basse pression avec un châssis à trois essieux. L'engagement du Groupe de contribuer à mieux cultiver les sols s'inscrit dans le cadre des Objectifs de Développement Durable de l'ONU de promouvoir l'agriculture durable et plus précisément de doubler la productivité agricole d'ici 2030.

### 6.3.4 DES ACTIONS CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

**Le Groupe agit en faveur de la lutte contre le changement climatique à travers une politique de limitation de ses émissions de CO<sub>2</sub>, fondée sur l'amélioration de son efficacité énergétique et la baisse de l'intensité carbone du mix énergétique. Les efforts vont au-delà des sites industriels pour inclure les activités de logistique et de service aux flottes professionnelles. Cette politique est complétée par le processus de Management des Risques, qui prend en compte les éventuelles conséquences du changement climatique, tant au niveau du Groupe que pour chacun des sites, et par l'investissement dans des crédits de carbone.**

#### Optimisation de l'efficacité énergétique

La réduction des émissions spécifiques de CO<sub>2</sub> par tonne de pneus produite liée à l'activité industrielle, **atteint 29 % en 2015** sur l'ensemble du Groupe par rapport à 2005.

Les initiatives dans le domaine de l'efficacité énergétique se poursuivent, à travers des plans d'actions issus des diagnostics énergétiques des sites (cf. 6.3.2).

#### Développement des énergies renouvelables

Depuis 2008, le groupe Michelin a mis en œuvre une politique de développement des énergies renouvelables afin de réduire de façon durable les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe. Qu'il s'agisse de biomasse, de solaire ou d'éolien, ces projets nécessitent des démarches souvent longues.

La puissance installée en panneaux photovoltaïques sur plusieurs sites en Allemagne a été portée de 9 MWc en 2006 à 21,5 MWc depuis fin 2013 (sites de Bad Fallingbostel, Bad Kreuznach, Bamberg, Homburg, Karlsruhe, Landau et Ulm). En Espagne, à Valladolid, 31 000 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques, d'une puissance totale de 3,3 MWc, ont été mis en service en 2010 et 2011.

À Dundee, en Écosse, la production d'énergie éolienne représente, depuis 2007, environ 20 % des besoins en électricité de l'usine. Depuis fin 2012, deux éoliennes sont également implantées à côté du site de Ballymena (Irlande du Nord). En 2015, elles ont fourni 13 % de l'électricité du site.

Les deux installations de production d'énergie thermique à partir de biomasse mises en service en 2010 sur les sites de Bourges et de Cholet, en remplacement de chaudières au gaz, ont permis d'économiser 12 250 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2015.

En France, au Puy-en-Velay, la production d'électricité à partir de panneaux photovoltaïques a débuté en septembre 2011. Avec trois hectares de toiture, soit les trois quarts du toit de l'usine, cette installation a permis de produire près de 3 500 MWh en 2015.

Au Canada, sur le site de Waterville, un mur solaire est en service depuis fin 2010. Il assure le chauffage de bâtiments en remplacement du fioul lourd.

Les installations d'énergies renouvelables d'ores et déjà présentes sur les sites ont permis d'éviter l'équivalent de plus de 42 000 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> en 2015, dont 31 000 tonnes viennent directement diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe.

(1) OECD-FAO Agricultural Outlook 2013-2012, 5 juin 2015.

(2) U.S. Department of Agriculture.

Sites	Technologie	Tonnage de CO <sub>2</sub> évité en 2015 <sup>(1)</sup>
Bassens (France)	Achat de chaleur issue de l'incinération de déchets	9 500 t (CO <sub>2</sub> direct)
Cholet (France)	Chaudière biomasse	5 500 t (CO <sub>2</sub> direct)
Bourges (France)	Chaudière biomasse	6 750 t (CO <sub>2</sub> direct)
Vannes (France)	Achat de chaleur produite à partir de biogaz, issu de la méthanisation d'ordures ménagères	250 t (CO <sub>2</sub> direct)
La Combaude (France)	Achat de chaleur produite à partir de biomasse	2 000 t (CO <sub>2</sub> direct)
Waterville (Canada)	Mur solaire	100 t (CO <sub>2</sub> direct)
Dundee (Royaume-Uni)	Éolienne	3 000 t (CO <sub>2</sub> indirect)
Ballymena (Royaume-Uni)	Éolienne	4 000 t (CO <sub>2</sub> indirect)
Allemagne (7 sites)	Photovoltaïque	9 500 t (revente d'électricité au réseau)
Valladolid (Espagne)	Photovoltaïque	1 200 t (revente d'électricité au réseau)
Le Puy (France)	Photovoltaïque	250 t (revente d'électricité au réseau)

(1) Selon facteurs d'émissions nationaux publiés par l'Agence internationale de l'énergie dans *CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion* (édition 2014).

Aujourd'hui, 17 sites ont des installations d'énergies renouvelables. D'autres projets sont en cours d'étude de faisabilité : l'achat de vapeur issue de la biomasse à Golbey (France), l'utilisation de chaleur géothermique à Clermont-Ferrand (France), l'utilisation de vapeur issue de l'incinération de coques de tournesol à Bassens (France). En 2015, une nouvelle étude a été lancée pour l'installation de panneaux solaires à Dundee (Écosse).

## Remplacement du fioul lourd par le gaz

Le contenu carbone du gaz étant plus faible que celui du fioul de plus de 25 % (valeurs standards de 202 kg/CO<sub>2</sub> par MWh PCI pour le gaz, contre 278 kg pour le fioul lourd), ceci contribue à diminuer les émissions de CO<sub>2</sub>.

Au Canada, les chaudières des trois sites du Groupe (Pictou, Bridgewater et Waterville), qui ne pouvaient fonctionner qu'au fioul lourd, ont subi fin 2014 des transformations techniques permettant de recourir également au gaz. Dans un contexte économique favorable au gaz naturel, ces chaufferies bi-combustibles permettent désormais de ne plus recourir au fioul qu'une partie de l'année. En 2015, sur les trois sites, ce sont près de 240 000 MWh de fioul qui ont été remplacés par du gaz, soit 18 000 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées.

En Chine, à Shanghai, Michelin a substitué la vapeur jusqu'ici produite sur site à base de charbon, par des achats de vapeur issue d'une cogénération fonctionnant au gaz. Cette substitution a pris effet au dernier trimestre 2015, ce qui permettra, à consommation égale, d'abaisser les émissions de CO<sub>2</sub> du site d'environ 20 % (compte tenu du contenu carbone des combustibles et du rendement global de l'installation).

## Vers une logistique durable

**La réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité logistique** est un enjeu majeur pour Michelin. La démarche s'appuie sur la recherche de synergies nouvelles entre chargeurs et transporteurs, visant une plus grande efficacité de tonnages transportés et un objectif commun de réduction des émissions.

Des **leviers d'actions** se déploient progressivement en interne comme en externe :

- **L'optimisation des distances de transport.** Michelin favorise les livraisons directes entre l'usine et le client, une action qui va au-delà de la logistique en renforçant l'approche commerciale. Pour la livraison de pneus dans les Caraïbes, un projet de centralisation à partir de Miami (Floride) à la place de Breda (Pays Bas) a vu le jour en 2015, permettant d'éviter l'envoi de 70 containers "40 pieds High-Cube".
- **L'augmentation du taux de remplissage.** L'enjeu est de réduire les kilomètres à vide en optimisant la capacité de transport des véhicules, dans les limites des législations en vigueur suivant les pays. En Amérique du Nord, le nombre de containers à vide a été divisé par deux entre 2014 et 2015, principalement pour le transport de semi-finis. En Thaïlande, l'outil de compression de pneus *Variable Control Maximizer* permet d'augmenter de 15 % la charge d'un container (ce qui équivaut à un camion sur six retiré de la route). En 2015 les expéditions maritimes au départ de ce pays ont atteint 20 conteneurs par semaine au lieu de deux en 2014.
- **Le développement du multimodal (fluvial, maritime, rail) et la réduction de l'aérien.** Avec les transporteurs, Michelin étudie la faisabilité technique et budgétaire des solutions multimodales (route-rail, route-fluvial, route-maritime) pour les livraisons régulières. Elles permettent de réduire, non seulement, les émissions de gaz à effet de serre, mais aussi les pollutions sonores et atmosphériques, la dégradation des infrastructures publiques, les accidents et les encombrements routiers... En 2015 le multimodal représente 14 % des distances parcourues en Amérique du Nord. En Chine, l'usage du train et du fluvial représente une augmentation de 14,7 % de tonnes entre 2014 et 2015. Au Brésil, des tests lancés en 2014 pour livrer la région de Manaus (Nord du pays) par cabotage le long des côtes et ensuite par transport routier ont été validés en 2015.

► **La valorisation des partenariats avec les transporteurs soucieux de leur efficacité énergétique.** Le Groupe exploite de nombreux outils et dispositifs pour optimiser les véhicules : véhicules récents bénéficiant d'un entretien suivi, motorisations adaptées aux trajets et aux tonnages moyens transportés, bridage de la vitesse, accessoires réduisant la résistance aérodynamique, pneus à faible résistance au roulement, pneus rechapés et recrusés permettant un double gain de durée de vie du pneu et de consommation...

► **Encourager l'éco-conduite.** La formation et le management des chauffeurs permettent de réaliser des gains de consommation allant jusqu'à 10 % lorsque le suivi est correctement réalisé. Cette action représente un gain de marge opérationnelle pour les transporteurs pouvant atteindre 2 à 5 % suivant les pays. En entraînant les conducteurs à une meilleure anticipation, l'éco-conduite contribue aussi à réduire le nombre d'accidents.

L'efficacité énergétique a été reconduite comme **critère environnemental déterminant** en 2015 pour les achats logistiques dans le monde. En Europe en 2015, par exemple, 111 transporteurs ont répondu à un questionnaire (contre 25 en 2014), permettant à Michelin d'attribuer une note utilisée lors des appels d'offres. Des actions ont porté en 2015 sur le type de carburant, avec le développement de solutions alternatives au diesel (gaz naturel, biogaz, électricité, hybride). En France, l'utilisation de gaz naturel liquéfié (GNL) se développe. Le recours au GNL est devenu un critère de sélection des transporteurs, pour les produits transitant entre la France et l'Espagne en 2015.

## Acteur dans la performance énergétique des flottes professionnelles

Le Groupe est pionnier dans l'innovation des services pour les flottes de véhicules poids lourd. Michelin Fleet Solutions, une offre de leasing customisé de pneumatiques créée au début des années 2000, et Michelin Tire Care, une nouvelle offre de suivi préventif de pneus lancée en 2015, sont sources de bénéfices pour les transporteurs et les aident à améliorer l'efficacité énergétique des pneus.

Avec sa société MICHELIN solutions, le Groupe aide ses clients à optimiser la gestion de leurs flottes de véhicules (poids lourds, véhicules commerciaux légers, camionnettes et engins de génie civil) et à améliorer leur efficacité, leur productivité et à réduire leur empreinte carbone. Plusieurs solutions sont proposées : EFFIFUEL™, EFFITIRES™ et EFFITRAILER™, cette dernière lancée en 2015.

## Prendre en compte les conséquences du changement climatique

Les sites de production du Groupe sont répartis dans 17 pays. En cohérence avec les préconisations exprimées par les responsables de la gestion des risques, Michelin a analysé les risques associés au changement climatique et évalué des plans de poursuite de l'activité dans l'éventualité d'événements climatiques extrêmes. L'occurrence de ces événements climatiques extrêmes ne concerne que quelques implantations qui ont mis en place des plans dits de poursuite de l'activité. À titre d'exemple, en 2015, le Brésil a subi une très forte sécheresse qui a placé le pays sous la menace d'une crise énergétique : les niveaux d'eau des réservoirs des barrages étaient très bas alors qu'une part importante de l'électricité est hydroélectrique. Le Groupe a fait face à cette situation et mis en place des actions pour pouvoir assurer la continuité de la production sur ses deux sites de production brésiliens en cas de rationnement en électricité.

En complément aux analyses de risques liés à des événements climatiques extrêmes ponctuels, la vulnérabilité de l'Entreprise à l'approvisionnement énergétique est également prise en compte. Les éventuels impacts du changement climatique sont estimés comme modérés, du fait de la répartition géographique des sites et de la répartition de ses activités.

Ces analyses font aussi partie du processus préalable de sélection des nouvelles implantations.

Le caoutchouc naturel, requis pour la fabrication des pneus, est cultivé dans des zones restreintes de la planète (ceinture intertropicale) exposées au changement climatique et à la pression croissante sur les terres arables. Pour faire face à ces défis, les agronomes et les partenaires scientifiques du groupe Michelin sélectionnent des variétés productives et résistantes aux maladies et encouragent des pratiques culturales innovantes qui améliorent le rendement par unité de surface. Le Groupe diversifie également ses sources d'approvisionnement sur l'ensemble des bassins de production et poursuit ses efforts de recherche pour optimiser la quantité de caoutchouc naturel utilisée par millier de kilomètres parcourus.

Certains fournisseurs de matières premières sensibles, considérés comme exposés à des risques climatiques, ont été enjoins par Michelin à se prémunir des conséquences de tels événements.

## Implication dans la 21<sup>e</sup> Conférence des parties (COP21)

Afin de soutenir la COP21 pour un accord mondial sur le changement climatique, Michelin a été partenaire officiel et coresponsable de l'organisation des événements sur la mobilité durable – *Focus on Transport* et *Transport Day* – avec le *Partnership on Sustainable Low Carbon Transport*.

Le Groupe a aussi annoncé des ambitions de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> : en premier lieu, réduire de 20 % la consommation induite par les pneus d'ici à 2030 en comparaison avec 2010 ; en deuxième lieu, réduire de 50 % les émissions des activités industrielles en 2050 par rapport à 2010. Pour y parvenir, il faudra non seulement recourir à des équipements de production sobres en énergie, mais également que les marchés de l'énergie permettent au Groupe d'introduire deux tiers d'énergies renouvelables dans le mix énergétique. Dans cette perspective, Michelin soutient les politiques qui favorisent les investissements dans l'efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables.

## Investir dans des crédits carbone socialement responsables

Michelin est, depuis 2014, l'un des dix investisseurs du Fonds Carbone Livelihoods qui soutient des projets de reforestation, d'agroforesterie et de fours à bas carbone sur trois continents. Les activités du fonds, menées en collaboration avec des ONG locales, contribuent à réduire les gaz à effet de serre et génèrent ainsi, pour les investisseurs, des crédits carbone à haute valeur sociale et environnementale.

À ce jour, Michelin a investi 2,9 millions €, sur un engagement de 5 millions €. En 2015, trois projets ont généré pour Michelin 39 000 crédits carbone (équivalent à 39 000 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées). Deux projets, l'un en Inde et l'autre en Indonésie, concernent des restaurations de mangrove, un écosystème qui absorbe de grandes quantités de CO<sub>2</sub>. Le troisième a permis d'installer 35 000 fours à faible consommation d'énergie dans plusieurs villages du Kenya.

### 6.3.5 LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ AUTOUR DES SITES

Michelin est particulièrement impliqué dans la limitation des impacts de son activité sur la biodiversité, à travers des actions de préservation des milieux fragiles, comme à Almería (Espagne), Bahia (Brésil), Ladoux (France) et Louisville (États-Unis) ou par des actions simplement favorables à la biodiversité ordinaire présente sur les sites, comme à Karlsruhe (Allemagne). En parallèle, le Groupe a testé dans un premier temps deux outils d'identification d'impacts et de dépendances vis-à-vis des écosystèmes, puis a réalisé un inventaire des zones protégées à proximité des sites et plus récemment a élaboré une méthode d'inventaire de la biodiversité présente sur ces sites industriels.

#### Préserver les écosystèmes locaux au voisinage de chacun des sites

Pour exercer durablement son activité, toute entreprise dépend de services rendus par les écosystèmes et la biodiversité, comme la fourniture de matières premières issues des plantes, l'approvisionnement en eau ou la régulation du climat. Michelin n'y fait pas exception.

Entre 2008 et 2010, Michelin a testé deux outils externes d'identification des impacts d'un site industriel et de ses dépendances vis-à-vis des services écosystémiques. La première méthode était une ESR (*Ecosystem Services Review*), développée par le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) et le WRI (*World Research Institute*). La deuxième méthode, conçue par un organisme indépendant, a permis également d'évaluer la vulnérabilité écologique d'un site industriel, c'est-à-dire sa proximité avec des zones d'intérêt écologique.

À l'issue de ces deux tests, le Groupe a décidé de ne pas s'orienter vers une approche d'identification d'impacts et de dépendances, mais de poursuivre l'évaluation de la proximité des sites industriels avec des zones protégées.

#### Recenser les zones protégées à proximité des sites

Le Groupe a lancé en 2012 un inventaire des zones protégées, de statut supranational, national ou local, dans un rayon de 15 km autour de ses sites industriels et de recherche. En cas de présence de courants d'eau de surface ou souterrains, la zone de recensement pouvait être agrandie vers l'aval.

À fin 2015, cet inventaire a été réalisé par 69 sites sur 73 concernés, répartis dans 18 pays. Il indique la présence d'un total de 386 zones protégées dans le rayon étudié. Si l'on se place sous l'angle de l'indicateur G4-EN11<sup>(1)</sup>, le recensement a montré que 27 sites sont situés à moins d'un kilomètre d'une ou plusieurs zones protégées. Ils représentent une surface totale d'environ 6 400 hectares, répartie dans sept pays.

Dans les années à venir, il est prévu de mettre à jour le recensement permettant de compiler l'indicateur de type G4-EN11 au niveau de l'ensemble des sites industriels et de recherche du Groupe tous les cinq ans.

#### Prendre en compte la biodiversité au niveau des sites

Depuis 2014, deux actions ont découlé de l'inventaire des zones protégées. D'une part, l'outil d'analyse des aspects et impacts environnementaux des sites (ISO 14001) a été modifié pour que la

présence des écosystèmes et de la biodiversité dans leur voisinage soit identifiée de façon plus homogène dans la hiérarchisation des aspects environnementaux. D'autre part, les zones protégées sont prises en compte de manière plus systématique dans les études d'impact des projets de nouveaux sites ou d'extension.

Depuis deux ans, le Groupe a également élaboré une méthode d'inventaire de la biodiversité présente sur ces sites industriels. Cette méthode a été conçue pour être mise en pratique par des non spécialistes du domaine, en vue de sensibiliser les employés à la biodiversité qui les entoure. La méthode a été testée sur deux sites industriels français : sur chacun d'eux, une centaine d'espèces a été observée.

#### Almería : un équilibre entre les activités et la préservation de l'environnement

Les actions engagées par Michelin sur le site du Centre d'Expérimentation d'Almería (CEMA) en Espagne ont été présentées par le WBCSD au congrès de l'IUCN (*International Union for Conservation of Nature*) consacré à la préservation de la biodiversité et des écosystèmes en septembre 2012 à Jeju en Corée.

Dès sa conception, l'Entreprise a souhaité construire et utiliser de façon efficace les capacités de son centre d'essais, tout en préservant les écosystèmes présents sur le site. Des objectifs environnementaux de conservation ont ainsi été ajoutés à ceux liés à l'activité quotidienne du centre. Lorsque le gouvernement d'Andalousie a décidé de protéger la zone sur les plans maritimes et terrestres, à travers la création en 1987 du Parc naturel de Cabo de Gata-Níjar, Michelin a également souhaité travailler avec les autorités du parc pour échanger des bonnes pratiques et assurer mieux encore la protection des lieux.

Le travail effectué par le Groupe sur le site d'Almería est régulièrement reconnu par le gouvernement et le monde académique. Dans le cadre d'un partenariat étroit avec les autorités locales, Michelin a su trouver l'équilibre entre ses activités et la préservation de l'environnement – et cela bien avant la signature de la convention officielle en 1995.

Créé en 1973, le CEMA est certifié ISO 14001 depuis 2005. Il occupe 4 500 hectares dont 1 500 hectares au cœur du Parc naturel de Cabo de Gata-Níjar, en Andalousie, dans le sud de l'Espagne. Ce parc naturel est situé dans une zone désertique présentant la plus faible pluviométrie d'Europe. Il abrite une faune et une flore très spécifiques, dont de nombreuses espèces endémiques présentes uniquement dans cet espace. Les actions du Groupe ont ainsi permis de préserver un spécimen de *Dracæna Draco*, arbre originaire des îles Canaries, situé sur ce centre et âgé de plus de 500 ans.

(1) G4-EN11 : sites opérationnels détenus, loués ou gérés dans des aires protégées ou y étant adjacents, ainsi qu'en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées. "G4 Lignes Directrices pour le Reporting Développement Durable", GRI, novembre 2015 (2<sup>e</sup> édition française).

### Plantation de Bahia : l'installation d'un Centre d'Études de la Biodiversité

Dans le cadre du projet *Ouro Verde* ("Or Vert") mené sur le site expérimental de Bahia au Brésil, Michelin œuvre depuis 2003 à la préservation d'un périmètre de forêt atlantique primaire. Cet espace naturel rare et menacé offre une biodiversité d'une richesse exceptionnelle.

Un Centre d'Études de la Biodiversité y a été installé. Il fournit aux scientifiques du monde entier un laboratoire à ciel ouvert pouvant accueillir jusqu'à 16 chercheurs simultanément, avec l'équipement nécessaire à leurs travaux. Michelin contribue à financer certaines des actions de recherche, dont 36 études sur la biodiversité. Des sentiers de promenade pédagogique ont été aménagés à l'intention des visiteurs.

À cet égard, la population locale fait l'objet d'une attention particulière. Le programme "Connaître la forêt atlantique" vise à sensibiliser les communautés voisines aux enjeux écologiques. Il comprend des visites guidées de la réserve par petits groupes et des excursions pour les écoles de la région.

### Louisville : la certification *Wildlife at Work*

Aux États-Unis dans le Kentucky, le site de Louisville a travaillé avec deux autres entreprises locales pour convertir deux décharges, situées à proximité, en une réserve naturelle de 30 hectares constituée de forêts, prairies, zones humides et zones fleuries. Des volontaires ont participé aux efforts de plantation. Aujourd'hui, le site attire des oiseaux, des renards, des daims et d'autres animaux sauvages. Le projet s'est déroulé sur trois ans jusqu'à fin 2011. Il a obtenu la certification *Wildlife at Work* du *Wildlife Habitat Council*.

### Ladoux : une zone protégée

Sur le site de Ladoux en France, une convention entre Michelin et le Conservatoire d'espaces naturels d'Auvergne a été signée en juillet 2011 afin de garantir la protection d'une zone de 3,5 hectares

comprenant des prés-salés. Ces prés-salés continentaux sont des milieux très rares en Europe, dont la conservation est prioritaire. Ils abritent des espèces maritimes protégées en Auvergne, comme le plantain maritime et le jonc de Gérard.

### États-Unis : *Wildlife And Industry Together*

Le site de Laurens Proving Grounds en Caroline du Sud a établi une zone naturelle protégée selon les critères de certification WAIT "*Wildlife And Industry Together*", en partenariat depuis 1998 avec l'ONG *South Carolina Wildlife Federation*. Le site a mis en place plusieurs programmes pour préserver l'habitat sauvage de la région, en impliquant notamment les écoles pour les inciter à suivre la même démarche. Les employés de Michelin se sont portés volontaires à plusieurs reprises pour participer à des projets tels que l'entretien des sentiers se trouvant autour du site.

Outre le Laurens Proving Grounds, plusieurs autres sites en Caroline du Sud sont certifiés "WAIT" : Sandy Springs, Starr, Lexington et le centre de recherche de Greenville.

### Karlsruhe

Le site de Karlsruhe, en Allemagne, participe depuis 2014 à un programme national, lancé par le ministère de l'environnement, pour la promotion de la biodiversité sur les sites industriels. Dans ce cadre, des experts de l'ONG *Global Nature Fund* ont réalisé un recensement du potentiel de biodiversité du site et formulé des recommandations d'actions, actuellement à l'étude :

- ▶ installations d'hôtels à insectes et de nids pour oiseaux ;
- ▶ baisse de la fréquence d'entretien des espaces verts qui permettrait le développement de la biodiversité et l'abaissement des coûts d'entretien ;
- ▶ installation d'abris favorables à la nidation des faucons pèlerins. Les faucons pèlerins étant un prédateur des pigeons, ceci permettrait de maîtriser le nombre de pigeons présents aux environs.

## **6.4 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION**

### **Exercice clos le 31 décembre 2015**

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les "Informations RSE"), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

#### **/ Responsabilité de la Société**

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels de reporting utilisés par la société (ci-après les "Référentiels"), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès du siège de la société.

#### **/ Indépendance et contrôle qualité**

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### **/ Responsabilité du Commissaire aux Comptes**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ▶ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ▶ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre octobre 2015 et février 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ 24 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

### **1. Attestation de présence des Informations RSE**

#### **Nature et étendue des travaux**

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans les notes méthodologiques présentées dans le rapport de gestion.

#### **Conclusion**

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ▶ d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes <sup>(3)</sup> :

- ▶ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ▶ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées <sup>(4)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 21 % des effectifs et entre 18 % et 24 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle  
Associé

Sylvain Lambert  
Associé du Département Développement Durable

(3) Informations quantitatives : effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; les embauches et licenciements ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité (incluant l'indicateur TCIR) ; le nombre total d'heures de formation ; les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ; les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ; la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; la consommation d'énergie ; les rejets de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2.

Informations qualitatives : les conditions d'hygiène et de sécurité au travail ; les politiques mises en œuvre en matière de formation ; les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; l'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional ; la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ; l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité ; les actions engagées pour prévenir la corruption ; les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs.

(4) Pays France (informations quantitatives effectifs et mouvements) ; sites industriels de Bamberg, Olsztyn, Vitoria, Cholet, Aranda, Bridgewater, Shenyang 2, Rayong, Anderson (informations quantitatives formation, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, TCIR, et toutes informations quantitatives environnementales) ; Euromaster France (informations quantitatives effectifs et mouvements et taux de fréquence et de gravité des accidents du travail).





# 7

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

<b>7.1</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>192</b>
	Compte de résultat consolidé	193
	État du résultat global consolidé	194
	État de la situation financière consolidée	195
	Tableau de variations des capitaux propres consolidés	196
	Tableau de flux de trésorerie consolidés	197
	Annexe aux états financiers consolidés	198
<b>7.2</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>257</b>



**7.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015****SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES**

<b>NOTE 1</b>	Informations générales	<b>198</b>	<b>NOTE 18</b>	Impôts	<b>225</b>
<b>NOTE 2</b>	Modalités d'élaboration	<b>198</b>	<b>NOTE 19</b>	Stocks	<b>227</b>
<b>NOTE 3</b>	Principes comptables	<b>200</b>	<b>NOTE 20</b>	Créances commerciales	<b>227</b>
<b>NOTE 4</b>	Gestion des risques financiers	<b>208</b>	<b>NOTE 21</b>	Actifs financiers à court terme	<b>228</b>
<b>NOTE 5</b>	Information sectorielle	<b>213</b>	<b>NOTE 22</b>	Autres actifs à court terme	<b>228</b>
<b>NOTE 6</b>	Charges par nature	<b>214</b>	<b>NOTE 23</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	<b>229</b>
<b>NOTE 7</b>	Frais de personnel	<b>215</b>	<b>NOTE 24</b>	Capital social et primes liées au capital	<b>229</b>
<b>NOTE 8</b>	Autres produits et charges opérationnels	<b>215</b>	<b>NOTE 25</b>	Réserves	<b>230</b>
<b>NOTE 9</b>	Produits et charges non récurrents	<b>215</b>	<b>NOTE 26</b>	Dettes financières	<b>231</b>
<b>NOTE 10</b>	Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers	<b>216</b>	<b>NOTE 27</b>	Provisions pour avantages du personnel	<b>233</b>
<b>NOTE 11</b>	Impôts sur le résultat	<b>217</b>	<b>NOTE 28</b>	Paiements sous forme d'actions	<b>247</b>
<b>NOTE 12</b>	Résultat par action	<b>218</b>	<b>NOTE 29</b>	Provisions et autres passifs à long terme	<b>248</b>
<b>NOTE 13</b>	Goodwill et immobilisations incorporelles	<b>219</b>	<b>NOTE 30</b>	Autres passifs à court terme	<b>249</b>
<b>NOTE 14</b>	Immobilisations corporelles	<b>221</b>	<b>NOTE 31</b>	Détail des flux de trésorerie	<b>250</b>
<b>NOTE 15</b>	Actifs financiers et autres actifs à long terme	<b>222</b>	<b>NOTE 32</b>	Engagements conditionnels et éventualités	<b>251</b>
<b>NOTE 16</b>	Instruments financiers dérivés	<b>223</b>	<b>NOTE 33</b>	Acquisitions et cessions d'activités	<b>252</b>
<b>NOTE 17</b>	Titres mis en équivalence	<b>225</b>	<b>NOTE 34</b>	Transactions avec des parties liées	<b>253</b>
			<b>NOTE 35</b>	Événements postérieurs à la clôture	<b>254</b>
			<b>NOTE 36</b>	Liste des principales sociétés du Groupe	<b>254</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)

	Note	Exercice 2015	Exercice 2014
Ventes nettes	5	21 199	19 553
Coût de revient des ventes		(14 238)	(13 299)
<b>Marge brute</b>		<b>6 961</b>	<b>6 254</b>
Frais commerciaux		(1 929)	(1 842)
Frais de recherche et développement		(689)	(656)
Frais administratifs et généraux		(1 707)	(1 596)
Autres produits et charges opérationnels	8	(59)	10
<b>Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents</b>	<b>5</b>	<b>2 577</b>	<b>2 170</b>
Produits et charges non récurrents	9	(370)	(179)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>2 207</b>	<b>1 991</b>
Coût de l'endettement net	10	(184)	(130)
Autres produits et charges financiers	10	(30)	(43)
Intérêt net sur les avantages du personnel	27.1	(141)	(154)
Résultat net des sociétés mises en équivalence		17	(13)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>1 869</b>	<b>1 651</b>
Impôts sur le résultat	11	(706)	(620)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>1 163</b>	<b>1 031</b>
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		1 168	1 031
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(5)	-
<b>Résultat par action</b> (en €)			
▶ De base	12	6,28	5,52
▶ Dilué		6,19	5,45

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions €)</i>	Note	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Résultat net</b>		<b>1 163</b>	<b>1 031</b>
Engagements postérieurs à l'emploi	27.1	(317)	(484)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	18	82	85
<b>Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat</b>		<b>(235)</b>	<b>(399)</b>
Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	15.1	(25)	(26)
Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	18	-	4
Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat		-	-
Variation des écarts de conversion		(70)	169
Autres		7	-
<b>Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat</b>		<b>(88)</b>	<b>147</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>(323)</b>	<b>(252)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>840</b>	<b>779</b>
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		843	779
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(3)	-

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions €)	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014 <sup>(1)</sup>
Goodwill	13	803	835
Immobilisations incorporelles	13	621	602
Immobilisations corporelles	14	10 532	10 081
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	410	283
Titres mis en équivalence	17	309	189
Impôts différés actifs	18	1 259	1 156
<b>Actifs non courants</b>		<b>13 934</b>	<b>13 146</b>
Stocks	19	4 289	4 203
Créances commerciales	20	2 743	2 569
Actifs financiers à court terme	21	363	462
Autres actifs à court terme	22	1 012	883
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	1 552	1 167
<b>Actifs courants</b>		<b>9 959</b>	<b>9 284</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>23 893</b>	<b>22 430</b>
Capital social	24	364	371
Primes liées au capital	24	3 222	3 601
Réserves	25	5 903	5 534
Intérêts non assortis de contrôle		53	12
<b>Capitaux propres</b>		<b>9 542</b>	<b>9 518</b>
Dettes financières à long terme	26	2 444	1 621
Provisions pour avantages du personnel	27.1	4 888	4 612
Provisions et autres passifs à long terme	29	1 681	1 476
Impôts différés passifs	18	118	95
<b>Passifs non courants</b>		<b>9 131</b>	<b>7 804</b>
Dettes financières à court terme	26	548	726
Dettes fournisseurs		2 260	2 154
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	2.2	94	8
Autres passifs à court terme	30	2 318	2 220
<b>Passifs courants</b>		<b>5 220</b>	<b>5 108</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>		<b>23 893</b>	<b>22 430</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions €)	Capital social (note 24)	Primes liées au capital (note 24)	Réserves (note 25)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014 <sup>(1)</sup></b>	<b>372</b>	<b>3 641</b>	<b>5 232</b>	<b>6</b>	<b>9 251</b>
Résultat net	-	-	1 031	-	1 031
Autres éléments du résultat global	-	-	(252)	-	(252)
<b>Résultat global</b>	-	-	<b>779</b>	-	<b>779</b>
Émissions d'actions	2	44	-	-	46
Rachat d'actions	-	-	(87)	-	(87)
Annulations d'actions	(2)	(85)	87	-	-
Cessions d'actions	-	-	2	-	2
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(486)	-	(486)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	7	-	7
Autres	(1)	1	-	6	6
<b>Au 31 décembre 2014 <sup>(1)</sup></b>	<b>371</b>	<b>3 601</b>	<b>5 534</b>	<b>12</b>	<b>9 518</b>
Résultat net	-	-	1 168	(5)	1 163
Autres éléments du résultat global	-	-	(325)	2	(323)
<b>Résultat global</b>	-	-	<b>843</b>	<b>(3)</b>	<b>840</b>
Émissions d'actions	2	62	-	-	64
Rachat d'actions	-	-	(451)	-	(451)
Annulations d'actions	(10)	(441)	451	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(483)	-	(483)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	9	-	9
Autres	1	-	-	44	45
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>364</b>	<b>3 222</b>	<b>5 903</b>	<b>53</b>	<b>9 542</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions €)	Note	Exercice 2015	Exercice 2014
Résultat net		1 163	1 031
Ajustements			
▶ Coût de l'endettement net	10	184	130
▶ Autres produits et charges financiers	10	30	43
▶ Intérêt net sur les avantages au personnel	27.1	141	154
▶ Impôts sur le résultat	11	706	620
▶ Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels	6	1 357	1 116
▶ Produits et charges non récurrents	9	370	179
▶ Résultat net des sociétés mises en équivalence		(17)	13
<b>EBITDA avant produits et charges non récurrents</b>	<b>3.7.2</b>	<b>3 934</b>	<b>3 286</b>
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	31	(9)	5
Variation des provisions, y compris avantages du personnel	31	(357)	(191)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	31	(143)	(144)
Impôts payés sur le résultat	18.2	(754)	(616)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	31	24	182
<b>Flux de trésorerie sur activités opérationnelles</b>		<b>2 695</b>	<b>2 522</b>
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	31	(1 774)	(1 839)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		43	46
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(181)	(404)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		-	-
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente		(118)	(13)
Cessions d'actifs financiers disponibles à la vente		2	2
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	31	86	121
<b>Flux de trésorerie sur activités d'investissement</b>		<b>(1 942)</b>	<b>(2 087)</b>
Augmentations de capital	24	64	46
Rachats d'actions	24	(451)	(87)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	24	(463)	(464)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	31	462	(280)
Autres		36	(40)
<b>Flux de trésorerie sur activités de financement</b>		<b>(352)</b>	<b>(825)</b>
<b>Effet des variations des parités monétaires</b>		<b>(16)</b>	<b>(6)</b>
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>385</b>	<b>(396)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 <sup>er</sup> janvier		1 167	1 563
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	23	1 552	1 167

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM ou la "Société") et ses filiales (formant ensemble le "Groupe") fabriquent, distribuent et vendent des pneus dans le monde entier.

La CGEM est une société en commandite par action enregistrée à Clermont-Ferrand (France).

La Société est cotée à la Bourse de Paris (Euronext – Eurolist compartiment A).

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des états financiers consolidés a été autorisée par le Président de la Gérance le 11 février 2016.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

### NOTE 2 MODALITÉS D'ÉLABORATION

#### 2.1 Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe :

- ▶ ont été préparés en appliquant les normes internationales d'informations financières (IFRS) adoptées par l'Union européenne à la date de clôture et qui sont d'application obligatoire (disponibles sur le site Internet : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)) ;
- ▶ sont aussi conformes aux normes internationales d'informations financières (IFRS) publiées par l'International Accounting Standard Board (IASB) ; et

- ▶ ont été élaborés selon la convention du coût historique sauf en ce qui concerne l'évaluation des actifs financiers disponibles à la vente et des actifs et passifs financiers (y compris les dérivés) à la juste valeur par le biais du compte de résultat ou des autres éléments du résultat global.

#### 2.2 Principes comptables

Les principes comptables utilisés pour l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe sont décrits dans la note 3 "Principes comptables". Ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

#### 2.3 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne

L'interprétation dont l'application est obligatoire pour la première fois au cours de l'exercice comptable ouvert à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et ayant un impact pour le Groupe est la suivante :

IFRIC 21, "Droits ou taxes" explicite la date de comptabilisation d'un passif relatif au paiement d'un droit ou d'une taxe, autre que l'impôt sur le résultat. L'interprétation précise que le fait générateur d'obligation qui crée le passif relatif au paiement du droit ou de la

taxe est l'activité qui rend ce droit ou cette taxe exigible, tel qu'il est prévu dans les dispositions légales ou réglementaires. L'Union européenne a adopté le 14 juin 2014 cette interprétation, qui doit être appliquée au plus tard aux exercices ouverts à compter du 17 juin 2014. Le Groupe l'applique à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Les effets de ce retraitement sur l'état de la situation financière consolidée sont présentés ci dessous :

(en millions €)	1 <sup>er</sup> janvier 2014			31 décembre 2014		
	Publiés	Retraitements	Retraités	Publiés	Retraitements	Retraités
<b>Actifs non-courants</b>	11 352	7	<b>11 359</b>	13 139	7	<b>13 146</b>
<i>dont impôts différés actifs</i>	1 054	7	<b>1 061</b>	1 149	7	<b>1 156</b>
<b>Actifs courants</b>	9 330	-	<b>9 330</b>	9 284	-	<b>9 284</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>20 682</b>	<b>7</b>	<b>20 689</b>	<b>22 423</b>	<b>7</b>	<b>22 430</b>
<b>Capitaux propres</b>	9 256	(5)	<b>9 251</b>	9 523	(5)	<b>9 518</b>
<b>Passifs non-courants</b>	6 569	-	<b>6 569</b>	7 804	-	<b>7 804</b>
<b>Passifs courants</b>	4 857	12	<b>4 869</b>	5 096	12	<b>5 108</b>
<i>dont autres passifs à court terme</i>	2 031	12	<b>2 043</b>	2 208	12	<b>2 220</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>20 682</b>	<b>7</b>	<b>20 689</b>	<b>22 423</b>	<b>7</b>	<b>22 430</b>

Le retraitement est sans effet sur le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie consolidés 2014.

Il n'y a pas de nouvelle norme ou mise à jour applicable dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 ayant un impact sur les comptes consolidés du Groupe.



## 2.4 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais pas encore d'application obligatoire

IFRS 9, "Instruments financiers", publiée en juillet 2014, remplace IAS 39. Cette nouvelle norme contient des exigences quant au classement et à l'évaluation des actifs financiers, incluant un nouveau modèle des pertes futures attendues pour le calcul des pertes de valeurs sur les actifs financiers. Pour les dettes financières, la norme conserve la plupart des exigences de la norme IAS 39. IFRS 9 fixe également de nouveaux principes pour l'utilisation de la comptabilité de couverture. L'évaluation des effets de cette norme est actuellement en cours afin de l'adopter à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2018, sous réserve de son adoption par l'Union européenne.

IFRS 15, "Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients", publiée en mai 2014, établit le principe fondamental que la comptabilisation des produits résultant de contrats avec des clients doit traduire le transfert à un client du contrôle d'un bien ou d'un service pour le montant auquel le vendeur s'attend à avoir droit lorsque les obligations de performance sont satisfaites. L'évaluation des effets de cette norme est actuellement en cours afin de l'adopter à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2018, sous réserve de son adoption par l'Union européenne.

IFRS 16 "Contrats de location", publiée en janvier 2016, présente un modèle détaillé permettant d'identifier les contrats de location et définit le traitement que doivent adopter bailleurs et preneurs dans leurs états financiers respectifs. La norme remplace IAS 17 et ses interprétations.

La norme applique le concept de contrôle de l'utilisation d'un actif pour définir un contrat de location, en distinguant contrat de location et contrat de prestation de services suivant que le preneur exerce ou non le contrôle sur l'actif sous-jacent au contrat.

Des modifications importantes sont introduites pour la comptabilisation du contrat par le preneur et l'oblige à reconnaître dans l'état de la situation financière un actif lié au droit d'utilisation et une dette représentative de l'obligation locative. La distinction actuelle entre contrats de location-financement et contrats de location simple disparaît. Des exemptions limitées sont prévues pour les contrats de location court terme et ceux relatifs à des actifs de faible valeur.

Le Groupe va commencer l'évaluation des effets de cette norme afin de l'adopter à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2019, sous réserve de son adoption par l'Union européenne.

Il n'y a pas d'autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais pas encore d'application obligatoire dont l'impact pourrait être significatif pour le Groupe.

## 2.5 Hypothèses-clés et appréciations

L'élaboration des comptes consolidés en application des normes IFRS repose sur des hypothèses et estimations déterminées par la Direction pour calculer la valeur des actifs et des passifs à la date d'arrêt de l'état de la situation financière consolidée et celle des produits et charges de l'exercice. Les résultats réels pourraient s'avérer différents de ces estimations.

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses-clés et aux appréciations portent sur les pertes de valeur d'actifs non financiers, les avantages du personnel et les impôts sur le résultat.

### / 2.5.1 Pertes de valeur sur actifs non financiers

Les flux de trésorerie futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer la valeur d'utilité (note 3.16 "Pertes de valeur d'actifs non financiers") proviennent du plan stratégique à cinq ans établi par le Groupe. L'élaboration des orientations

stratégiques est un exercice impliquant les différents acteurs des UGT, faisant l'objet d'une validation par le Président de la Gérance. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses-clés et d'appréciations, notamment pour déterminer les tendances de marché, le coût des matières premières et les politiques de fixation de prix. Les flux de trésorerie futurs effectifs peuvent donc différer des estimations utilisées pour déterminer la valeur d'utilité.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 13.1 "Goodwill".

### / 2.5.2 Avantages du personnel

Les régimes du Groupe sont des systèmes par cotisation définie qui prévoient, en général, en complément de la part financée par l'entreprise, une cotisation de la part de chaque salarié, définie en pourcentage de sa rémunération.

Certaines filiales enregistrent également dans leurs comptes un engagement pour des régimes de retraite, avantages liés à l'ancienneté et autres avantages postérieurs à l'emploi correspondant à des droits acquis par les salariés dans différents plans reflétant son histoire ou certaines obligations légales.

L'évaluation de ces avantages est réalisée annuellement par des actuaires indépendants. La méthode d'évaluation actuarielle utilisée est la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Conformément à cette méthode, de nombreuses informations statistiques et hypothèses sont utilisées pour déterminer les charges, les passifs et les actifs liés aux régimes d'avantages du personnel. Les hypothèses comprennent principalement le taux d'actualisation, le taux d'évolution à long terme des salaires, et le taux d'augmentation des coûts médicaux. Les informations statistiques sont, pour la plupart, liées à des hypothèses démographiques telles que la mortalité, la rotation du personnel, l'incapacité et l'âge de départ en retraite.

Les hypothèses et les informations statistiques utilisées sont déterminées en application des procédures internes en vigueur et en relation avec les actuaires.

Les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant les outils des actuaires avec des durations identiques à celles des engagements.

Les taux de croissance salariale sont déterminés par chaque pays, basés sur une politique salariale à long terme et prennent en considération tous les éléments relatifs, entre autres, aux tendances de marchés, à l'évolution des carrières, aux promotions et à l'ancienneté.

Les taux d'inflation utilisés, sur des durations standard, sont déterminés en utilisant différentes méthodes :

- ▶ les outils des actuaires basés sur les prévisions cibles publiées par les Banques Centrales, les prévisions du Consensus Economics et des courbes de swaps d'inflation ;
- ▶ un calcul prenant en compte le différentiel entre les obligations indexées sur l'indice des prix à la consommation et les obligations traditionnelles. Les taux ainsi obtenus sont ajustés d'une prime de risque et de liquidité incluse dans les obligations indexées ;
- ▶ ou des moyennes historiques.

Les autres hypothèses (âge de départ à la retraite, probabilité de présence dans le Groupe au moment du départ à la retraite, taux d'inflation des coûts médicaux, mortalité, invalidité) reflètent les conditions démographiques et économiques des pays dans lesquels les régimes sont en vigueur.

Les données réelles telles que l'inflation, la mortalité, le rendement réel des actifs peuvent être différentes des hypothèses actuarielles utilisées. L'écart en résultant est enregistré en autres éléments du résultat global.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 27 "Provisions pour avantages du personnel".

### / 2.5.3 Impôts sur le résultat

La détermination de la charge fiscale implique de procéder à des jugements et des estimations.

Les hypothèses d'utilisation des déficits reportables sont basées sur des prévisions de résultats futurs validées par les directions locales et revues par les Directions Fiscale et Comptable du Groupe. Des analyses sont également menées afin d'assurer la cohérence de ces prévisions de résultats futurs avec les plans stratégiques du Groupe, validés par le Président de la Gérance. Les analyses de justification des impôts différés sont effectuées périodiquement, à une date aussi proche que possible de la date de clôture.

Les durées considérées pour l'utilisation des déficits reportables sont basées sur un horizon de temps raisonnable, ajusté en fonction du contexte spécifique à chaque société. Sont notamment pris en compte :

- ▶ l'origine des pertes fiscales antérieures (généralement exceptionnelles et non récurrentes : restructurations, projets d'accroissements significatifs des capacités de production...);
- ▶ les prévisions de résultats futurs ;
- ▶ les opportunités d'optimisation fiscale ;
- ▶ les possibilités de réorganisations internes ; et
- ▶ la date limite de récupération des pertes fiscales antérieures.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 18 "Impôts".

## NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES

### 3.1 Consolidation

Les comptes consolidés du Groupe intègrent l'ensemble des filiales, des coentreprises et des entreprises associées de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Le Groupe comptabilise les transactions avec des actionnaires minoritaires, dès lors qu'elles ne modifient pas la nature du contrôle du Groupe sur les entités concernées (pas de perte ou gain de contrôle) comme des transactions de capitaux propres, sans effet sur le résultat global consolidé. Les frais liés à ces opérations sont comptabilisés directement en capitaux propres. En date de prise de contrôle d'une entité, l'éventuelle quote-part dans cette dernière antérieurement détenue par le Groupe est réévaluée à sa juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat. Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel est analysée par le Groupe comme une opération d'échange, c'est-à-dire une cession d'un intérêt contrôlant et une acquisition d'un intérêt non contrôlant.

Les participations dans des sociétés autres que des filiales, des coentreprises ou des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées dans les actifs financiers non dérivés (note 3.17 "Actifs financiers non dérivés").

#### / 3.1.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités structurées) que le Groupe contrôle. Le Groupe a le contrôle lorsqu'il :

- ▶ détient le pouvoir sur l'entité ;
- ▶ est exposé, ou a le droit, à des rendements variables, en raison de ses liens avec l'entité ;
- ▶ a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

Les états financiers des filiales sont intégrés dans les comptes consolidés à partir de la date à laquelle ce contrôle s'exerce et jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

Les transactions, soldes et plus-values latentes sur transactions intragroupe sont éliminés. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction reflète une perte de valeur sur cession d'actif.

Les principes comptables retenus par les filiales ont été modifiés, le cas échéant, de manière à les harmoniser avec les règles appliquées au sein du Groupe.

#### / 3.1.2 Coentreprises et entreprises associées

Les coentreprises sont des partenariats (entreprises dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle conjointement avec une ou plusieurs autres parties) dans lesquels le Groupe a des droits sur l'actif net. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Il s'agit d'entités dans lesquelles le Groupe détient généralement une participation de 20 % à 50 % des droits de vote.

Les participations dans les coentreprises et les entreprises associées sont mises en équivalence et sont initialement comptabilisées au coût. Elles intègrent les goodwill constatés au moment de l'acquisition et sont présentées nettes des pertes de valeur cumulées.

Après acquisition et jusqu'à la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse, la quote-part du Groupe dans les résultats des coentreprises et des entreprises associées est comptabilisée au compte de résultat tandis que la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Les mouvements cumulés depuis l'acquisition sont comptabilisés en ajustement du coût initial.

Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une coentreprise ou d'une entreprise associée devient égale ou supérieure aux intérêts du Groupe dans cette entité, le Groupe ne comptabilise plus de pertes futures, sauf s'il est soumis à une obligation ou s'il a effectué des paiements au nom de cette entité.

Les plus-values latentes sur transactions entre le Groupe, ses coentreprises et ses entreprises associées sont éliminées à hauteur de la participation du Groupe dans ces dernières. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction aboutit à une perte de valeur sur cession d'actif.

### 3.2 Information sectorielle

Les secteurs opérationnels sont présentés sur les mêmes bases que celles utilisées dans le reporting interne fourni à la Direction du Groupe.

Le Président de la Gérance examine régulièrement les résultats opérationnels des secteurs pour évaluer leur performance. Il a donc été identifié comme le principal décideur opérationnel du Groupe.

### 3.3 Opérations en devises étrangères

#### / 3.3.1 Monnaie de présentation et monnaies fonctionnelles

La comptabilité est tenue dans la monnaie fonctionnelle de chacune des sociétés du Groupe, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elles opèrent et qui correspond, en général, à la monnaie locale.

Les états financiers consolidés sont exprimés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle de la société consolidante.

#### / 3.3.2 Transactions

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au taux de change effectif à la date de la transaction. Les gains et pertes de change résultant du règlement de ces transactions ainsi que de la réévaluation au taux de change de clôture des actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés en résultat.

#### / 3.3.4 Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	2015	2014	2015	2014
Dollar américain (USD)	1,093	1,213	1,111	1,330
Dollar canadien (CAD)	1,513	1,413	1,416	1,467
Peso mexicain (MXN)	18,866	17,942	17,575	17,674
Real brésilien (BRL)	4,226	3,279	3,631	3,118
Livre britannique (GBP)	0,737	0,782	0,726	0,807
Yuan chinois (CNY)	7,097	7,544	6,980	8,192
Roupie indienne (INR)	72,577	77,327	71,218	81,113
Baht thaïlandais (THB)	39,420	39,995	37,979	43,194

### 3.4 Instruments financiers dérivés

Des instruments financiers dérivés sont utilisés dans le but de gérer les expositions aux risques financiers.

Tous les dérivés sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur : initialement à la date de souscription du contrat et ultérieurement lors de chaque clôture. Le traitement des gains ou pertes de réévaluation dépend de la désignation ou non du dérivé comme instrument de couverture, et, si tel est le cas, de la nature de l'élément couvert (voir la politique de couverture, ci-après).

Les variations de juste valeur des dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont comptabilisées en résultat financier durant la période à laquelle elles se rapportent.

Les justes valeurs sont basées sur les valeurs de marché pour les instruments cotés ou sur des modèles mathématiques, tels que les modèles de valorisation d'options ou des méthodes d'actualisation des flux de trésorerie pour les instruments non cotés. Ces modèles intègrent des données de marché.

Les dérivés incorporés sont comptabilisés de manière séparée dès lors qu'ils ne sont pas étroitement liés au contrat hôte.

Les gains et pertes de change sur les investissements en actions considérés comme disponibles à la vente sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la cession de l'actif.

#### / 3.3.3 Conversion

Les états financiers des sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle n'est pas identique à la monnaie de présentation des états financiers consolidés sont convertis en euros comme suit : les actifs et les passifs sont convertis au taux de clôture à la date de l'état de la situation financière consolidée, les produits et les charges sont convertis au taux de change moyen de l'exercice (ce dernier étant considéré comme une estimation raisonnable du taux de change effectif à la date de transaction) et les écarts de change qui en résultent sont imputés dans les autres éléments du résultat global.

Les flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période. En cas de cession ou de dissolution d'une entité, le résultat de change accumulé dans les autres éléments du résultat global est inclus dans le résultat de cession.

Lors d'acquisitions de sociétés, les goodwill et les ajustements de valeur constatés sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité acquise et sont convertis au taux de change effectif à la date de la transaction.

### 3.5 Couverture

Certains instruments financiers dérivés répondent aux critères de comptabilité de couverture et sont considérés comme :

- ▶ des instruments de couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé (couverture de juste valeur) ; ou
- ▶ des instruments de couverture de transactions prévues hautement probables (couverture de flux de trésorerie).

Certains autres instruments financiers dérivés, bien qu'offrant une couverture économique efficace au regard de la politique financière du Groupe, ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture ou alors n'ont pas été assimilés à des instruments de couverture (voir la politique concernant les instruments financiers dérivés, ci-dessus). Les variations de valeurs de marché de ces dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat. Par exemple, les dérivés de change utilisés dans le but de couvrir l'exposition au risque de change des actifs et passifs financiers constatés dans l'état de la situation financière consolidée ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture.

Au début de la couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que les objectifs et stratégies de gestion des risques. Tant au début que durant la couverture, le Groupe documente aussi l'évaluation de son efficacité à compenser les variations de juste valeur des éléments couverts.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées différemment selon le type de couverture :

### / 3.5.1 Les couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont comptabilisées en résultat, parallèlement aux variations de juste valeur des éléments couverts, pour la partie se rapportant au risque couvert.

### / 3.5.2 Les couvertures de flux de trésorerie

La partie efficace des variations de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Le gain ou la perte qui se rapporte à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat. Les montants accumulés dans les autres éléments du résultat global sont repris en résultat sur la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat. Lors de la cession ou de l'échéance d'un instrument de couverture, ou dès lors qu'un instrument de couverture ne remplit plus les critères requis pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le montant accumulé dans les autres éléments du résultat global à cette date est immédiatement comptabilisé en résultat.

## 3.6 Juste valeur des instruments financiers

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- ▶ Niveau 1 : L'instrument est coté sur un marché actif. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de l'arrêt de l'état de la situation financière consolidée. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, de groupes industriels, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. La cotation utilisée pour les actifs financiers du Groupe est le cours d'achat (*bid*). Ces instruments (principalement la trésorerie et les actifs financiers disponibles à la vente cotés) sont classés en niveau 1.
- ▶ Niveau 2 : L'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix). La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du Groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur des instruments sont observables, ces instruments (principalement des actifs de gestion de trésorerie et des instruments dérivés) sont classés en niveau 2.
- ▶ Niveau 3 : L'évaluation s'appuie sur des données non observables. Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument (principalement les actifs financiers disponibles à la vente non cotés) est classé en niveau 3.

Les techniques d'évaluation utilisées pour évaluer, généralement en interne, les instruments financiers comprennent :

- ▶ les cotations de marché ou de courtiers pour des instruments similaires (niveau 1) ;

- ▶ la juste valeur des *swaps* de taux d'intérêt calculée en interne comme étant la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, basée sur des courbes de taux observables (niveau 2) ; et
- ▶ la juste valeur d'un contrat de change à terme déterminée en interne en utilisant le taux de change à terme au jour de l'arrêt de l'état de la situation financière consolidée, le résultat étant réévalué à sa valeur actuelle (niveau 2).

D'autres techniques, telles que l'analyse des flux de trésorerie escomptés, sont utilisées en interne pour déterminer la juste valeur des autres instruments financiers (niveau 3).

Lorsque les courbes de taux d'intérêts observables sur le marché incluent des taux d'intérêt négatifs, ceux-ci sont pris en compte sans retraitement pour la valorisation des dérivés.

Le Groupe évalue le risque de contrepartie inclus dans la juste valeur de ses dérivés de gré à gré qui ne font pas l'objet d'échanges de collatéraux. Le Groupe prend en compte l'effet de son exposition au risque de crédit de la contrepartie ou l'exposition de cette dernière au risque de crédit du Groupe. L'évaluation est basée sur les flux de trésorerie actualisés en prenant un taux incluant le risque de crédit de la contrepartie pour les dérivés long terme ne faisant l'objet d'aucun échange de collatéraux.

## 3.7 Définition de certains indicateurs présentés dans les comptes consolidés

### / 3.7.1 Endettement net

L'endettement net comprend les dettes financières à long et court termes telles qu'elles apparaissent dans l'état de la situation financière consolidée minorées :

- ▶ de la trésorerie apparaissant dans l'état de la situation financière consolidée ;
- ▶ des dérivés actifs inclus dans les rubriques Actifs financiers à long terme et Actifs financiers à court terme de l'état de la situation financière consolidée ;
- ▶ des actifs financiers de gestion de trésorerie inclus dans la rubrique Actifs financiers à court terme de l'état de la situation financière consolidée (ces actifs sont liquides, peu sensibles au risque de taux et au risque de change) ; et
- ▶ des actifs financiers de garantie d'emprunts inclus dans les rubriques Actifs financiers à long terme et Actifs financiers à court terme de l'état de la situation financière consolidée.

### / 3.7.2 EBITDA avant produits et charges non récurrents

Le Groupe définit l'EBITDA avant produits et charges non récurrents comme le résultat opérationnel avant (i) les produits et charges non récurrents, (ii) les amortissements des actifs corporels et incorporels et avant toute perte de valeur s'y rapportant.

## 3.8 Enregistrement des produits

Le montant des produits est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, après déduction de toute ristourne ou de toute action commerciale corrélée aux ventes de l'entité du Groupe. Les rabais différés sont comptabilisés sur la base de données historiques et des paiements prévus.

Les ventes sont enregistrées comme suit :

- ▶ Le produit des ventes de biens est enregistré à la date à laquelle le Groupe a transféré à l'acheteur l'essentiel des risques et avantages liés à la propriété des biens, n'est plus impliqué dans la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire,

ni dans le contrôle effectif des biens cédés, et s'attend à recevoir les avantages économiques liés à la transaction. Compte tenu de la nature des produits, des conditions générales de vente, des incoterms de transport et des polices d'assurance, les ventes sont généralement enregistrées à la date à laquelle les produits quittent les entrepôts du Groupe.

- ▶ Le produit des ventes de services est enregistré en fonction du degré d'avancement de la transaction à la date de clôture, lorsque ce degré d'avancement peut être évalué de manière fiable et que les avantages économiques futurs associés à cette transaction iront au Groupe.

Les produits financiers sont enregistrés comme suit :

- ▶ Les produits d'intérêts sont enregistrés *pro rata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
- ▶ Les dividendes reçus sont comptabilisés dès lors que le droit à recevoir des dividendes est établi.

### 3.9 Coût de revient des ventes

Le coût de revient des ventes intègre les coûts de fabrication et le coût des biens achetés destinés à la revente.

Il comprend le coût d'acquisition des matières premières, les coûts de production des produits manufacturés, ainsi que les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations de production.

Les frais généraux de production intègrent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles directement liées aux unités produites ainsi que la dépréciation des stocks.

Le coût de revient des ventes intègre également la part directement attribuable des frais généraux dans la mesure où ils sont encourus pour amener les produits manufacturés à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

### 3.10 Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche ne sont pas capitalisables. Les coûts de développement sont capitalisés en immobilisations incorporelles lorsque les conditions liées à la faisabilité technique, au potentiel commercial, à la capacité à évaluer de façon fiable les frais attribuables et à générer des avantages économiques futurs sont remplies.

Les coûts de développement sont revus annuellement afin de déterminer si les critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle sont remplis.

### 3.11 Produits et charges non récurrents

Les éléments significatifs inhabituels, anormaux ou peu fréquents sont présentés séparément dans le compte de résultat. Ils sont détaillés à la note 9 "Produits et charges non récurrents".

### 3.12 Impôts sur le résultat

L'impôt exigible et l'impôt différé ainsi que les retenues à la source relatives aux redevances et à la distribution de réserves entre sociétés du Groupe, sont compris dans le résultat net sauf pour ce qui relève des transactions imputées soit en autres éléments du résultat global soit directement dans les capitaux propres, auquel cas, l'impôt est également imputé en autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres.

L'impôt exigible est basé sur les bénéfices des sociétés du Groupe. Il est calculé conformément aux règles locales et intègre les éventuels ajustements au titre des exercices précédents.

L'impôt différé est calculé, selon la méthode du report variable, sur les différences temporelles existant entre les bases fiscales des actifs et passifs et leur valeur figurant dans les comptes consolidés, en utilisant les taux d'imposition applicables ou raisonnablement estimés comme devant être applicables à la date à laquelle ces différences temporelles sont supposées se résorber.

Un impôt différé est reconnu lors de l'enregistrement initial de transactions qui proviennent de regroupements d'entreprises et qui affectent le résultat comptable ou le résultat fiscal.

Les impôts différés actifs ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que des résultats futurs taxables permettront d'absorber les différences temporelles et les déficits reportables.

L'impôt différé est calculé sur les différences temporelles relatives aux participations dans des filiales, coentreprises, et entreprises associées, sauf lorsque la date de renversement de la différence temporelle est contrôlée par le Groupe et lorsqu'il semble peu probable que cette différence temporelle se renverse à court ou moyen terme.

### 3.13 Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Lorsque le Groupe acquiert le contrôle d'une entreprise, le regroupement d'entreprises est évalué et comptabilisé selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition (ou goodwill) est déterminé comme la différence, à la date d'acquisition, entre :

- ▶ la juste valeur de la contrepartie transférée, incluant le cas échéant le montant des compléments de prix éventuels ;
- ▶ les actifs identifiables acquis, les passifs et les passifs éventuels repris, évalués eux aussi à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Les coûts directs liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges de la période, en autres produits et charges opérationnels du compte de résultat consolidé.

La période d'évaluation d'un regroupement d'entreprises n'excède pas douze mois à compter de la date de prise de contrôle.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux regroupements d'UGT qui vont bénéficier des synergies issues de l'acquisition et qui représentent le niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

### 3.14 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition. Le coût d'une immobilisation incorporelle acquise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise est sa juste valeur à la date d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéterminée ne sont pas amorties, mais font l'objet d'un test annuel de perte de valeur. Les immobilisations à durée d'utilité déterminée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité estimative, qui n'excède pas, en général, sept ans, à l'exception de marques acquises à l'occasion de regroupements d'entreprises et des droits d'utilisation de terrains qui sont amortis sur la période du droit.

### 3.15 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe à leur coût diminué du cumul des amortissements et, s'il y a lieu, du cumul des pertes de valeur.

Ce coût comprend les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif (y compris les coûts d'emprunts). Les subventions d'investissements sont initialement présentées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe comme des produits différés et ultérieurement comptabilisées en produits sur la durée d'utilité de l'actif concerné.

Les coûts de réparation et d'entretien courants sont enregistrés en charge au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les autres coûts ultérieurs sont comptabilisés dans la valeur comptable de l'actif ou enregistrés séparément dans la mesure où les critères de comptabilisation d'un actif sont satisfaits.

Les immobilisations corporelles sont amorties suivant la méthode linéaire, à l'exception des terrains, qui ne sont pas amortis. L'amortissement des immobilisations corporelles reflète le rythme selon lequel les avantages économiques futurs liés à l'actif sont estimés être consommés. L'amortissement est imputé au Coût de revient des ventes, aux Frais commerciaux, aux Frais de recherche et développement et aux Frais administratifs et généraux.

Les durées d'amortissement appliquées par le Groupe, basées sur la durée d'utilité prévue des actifs correspondants, sont les suivantes :

- ▶ Constructions, installations générales des terrains et constructions : 25 ans
- ▶ Équipements industriels et commerciaux : 5 à 12 ans
- ▶ Équipements informatiques et de télécommunications : 5 ans
- ▶ Matériels de transport : 5 ans
- ▶ Autres : 2 à 12 ans

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles ainsi que leur valeur résiduelle respective font l'objet d'un examen annuel.

Lorsque les actifs sont vendus ou sortis de l'état de la situation financière consolidée, l'écart entre le produit net de cession et la valeur nette comptable des actifs est enregistré comme un produit ou une charge dans les autres produits et charges opérationnels.

Les immobilisations corporelles faisant l'objet d'un contrat de location ayant pour effet de transférer au Groupe l'essentiel des risques et avantages liés à la propriété de l'actif, sont enregistrées à la juste valeur de l'actif loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux tels que déterminés au début du contrat de location. Lorsque le transfert de propriété des actifs loués est incertain, les actifs objets du contrat de location sont amortis sur la période la plus courte entre la durée d'utilité de l'actif loué et la durée du contrat de location.

Les paiements futurs au titre des contrats de location-financement sont actualisés et portés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe dans les passifs financiers. Les paiements relatifs aux contrats de location simple sont enregistrés en charge de manière linéarisée sur la durée des contrats.

### 3.16 Pertes de valeur d'actifs non financiers

Lorsqu'il existe un quelconque indice que la valeur recouvrable d'un actif (immobilisation incorporelle ou corporelle) pourrait être inférieure à sa valeur nette comptable, alors la valeur recouvrable de l'actif est évaluée et, le cas échéant, une perte de valeur est constatée. Qu'il y ait un indice de perte de valeur ou non, un test annuel de pertes de valeur des goodwill, des immobilisations incorporelles à durée

d'utilité indéterminée et des immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être utilisées est effectué, en comparant leur valeur nette comptable à leur valeur recouvrable.

En matière d'actifs individuels, les indices de perte de valeur proviennent essentiellement d'une diminution des valeurs de marché, d'une obsolescence technique ou d'une modification prévue dans leur utilisation. La valeur recouvrable est généralement basée sur la valeur de marché.

En matière de tests de pertes de valeur au niveau du Groupe, les actifs non financiers sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiables qui génère des flux de trésorerie (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT).

Les UGT sont définies en prenant en compte la manière dont sont gérées les activités du Groupe : il peut s'agir de croisements entre les Lignes Produits et les Zones Géographiques (par exemple : UGT Tourisme camionnette Amérique du Nord), de Réseaux de distribution (par exemple : UGT Euromaster) ou d'Entités Business (par exemple : UGT Michelin Travel Partner). Cette approche permet d'avoir des UGT dont les entrées de trésorerie sont largement indépendantes des entrées de trésorerie des autres UGT.

Les UGT auxquelles des goodwill ont été attribués sont testées annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent une dépréciation possible. Celles qui n'ont pas de goodwill sont testées s'il existe des indicateurs spécifiques de pertes de valeurs.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Pour la plupart des UGT, la valeur recouvrable est basée sur la valeur d'utilité, égale au montant des flux de trésorerie futurs actualisés en fonction d'un Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC). Les flux de trésorerie futurs des UGT sont basés sur des prévisions à cinq ans auxquelles s'ajoute une valeur terminale évaluée à partir des prévisions de flux de trésorerie actualisés par le CMPC. Les taux d'actualisation sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés aux pays dans lesquels les actifs du Groupe sont localisés. Ces taux sont ajustés pour déterminer le taux d'actualisation avant impôts, cohérent avec les hypothèses de prévisions de flux de trésorerie avant impôts. Le ratio dettes/capitaux propres est basé sur des données cibles. Le bêta est calculé en fonction de la variance et de la covariance entre l'action Michelin et le CAC 40 en utilisant une moyenne mobile sur 24 mois.

La valeur recouvrable des UGT de Distribution est en revanche basée sur la juste valeur diminuée des coûts de cession. Du fait que la plupart des actifs sont composés de terrains et de bâtiments, des évaluations externes ou des techniques d'évaluations immobilières sont utilisées pour déterminer les valeurs de marché.

En cas de constatation d'une perte de valeur, le goodwill est déprécié en premier ; le solde éventuel est ensuite imputé aux autres actifs au prorata de leur valeur nette comptable à la date de clôture.

Lorsque les circonstances conduisant à constater une perte de valeur des actifs ont cessé d'exister, la perte de valeur correspondante est reprise, à l'exception de celle relative aux goodwill.

Les variations de pertes de valeur sont enregistrées dans les autres produits et charges opérationnels, sauf lorsqu'elles figurent dans les éléments non récurrents.

### 3.17 Actifs financiers non dérivés

#### / 3.17.1 Catégories d'actifs

Le Groupe classe ses actifs financiers non dérivés dans les catégories suivantes : les prêts et créances, les actifs financiers disponibles à la vente, les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Cette classification dépend de l'intention du Groupe au moment de l'acquisition et de la nature de l'instrument. Le Groupe détermine la classification de ses actifs financiers non dérivés lors de la comptabilisation initiale et réexamine cette classification lors de chaque clôture.

- ▶ Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés assortis de paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché. Ils apparaissent lorsque le Groupe vend des biens ou des services ou accorde des prêts sans avoir l'intention d'utiliser ces créances ou ces prêts à des fins de transactions. Ils figurent dans l'état de la situation financière consolidée dans les actifs courants, sauf lorsque l'échéance est de plus de douze mois à la date de clôture.
- ▶ Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent généralement des titres non monétaires. Ils figurent dans l'état de la situation financière consolidée dans les actifs non courants à moins que le Groupe n'envisage de les céder dans les douze mois qui suivent la date de clôture.
- ▶ Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat se répartissent en deux sous-catégories : les actifs financiers détenus à des fins de transaction et ceux désignés lors de l'acquisition comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Un actif financier est classé dans cette catégorie s'il a été acquis principalement en vue d'être revendu à court terme ou s'il a été désigné par le Groupe comme devant appartenir à cette catégorie. Ces actifs figurent dans l'état de la situation financière consolidée dans les actifs courants s'ils sont détenus à des fins de transaction ou s'ils sont destinés à être cédés ou remboursés dans les douze mois qui suivent la date de clôture.

#### / 3.17.2 Transactions

Les achats et les ventes d'actifs financiers non dérivés sont comptabilisés à la date de la transaction – date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou vendre l'actif. Les actifs financiers non dérivés sont initialement enregistrés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction pour l'ensemble des actifs financiers qui ne sont pas comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les actifs financiers non dérivés sont sortis de l'état de la situation financière consolidée au moment de l'échéance ou du transfert des droits contractuels sur les flux de trésorerie qui leur sont liés et du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier.

Lorsque des actifs financiers disponibles à la vente sont cédés, les gains et pertes sont comptabilisés en résultat.

#### / 3.17.3 Évaluation

Les actifs financiers disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur déterminée essentiellement par référence directe à un prix publié sur un marché actif. Les prêts et créances sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les gains et pertes, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont immédiatement comptabilisés en résultat. Les gains et pertes non réalisés provenant des variations de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente sont enregistrés en autres éléments du résultat global sauf si ces actifs sont sujets à des couvertures de juste valeur, auquel cas ils sont enregistrés en résultat à hauteur du risque couvert au cours de la période pendant laquelle ils sont constatés.

#### / 3.17.4 Pertes de valeur

Lors de chaque clôture, le Groupe recherche toute indication objective de perte de valeur d'un actif financier ou groupe d'actifs financiers. Dans le cas d'instruments de capitaux propres classés comme disponibles à la vente, une baisse substantielle ou prolongée de la juste valeur en dessous du coût d'acquisition est une indication de perte de valeur. En présence d'une telle indication pour des actifs financiers disponibles à la vente, la perte cumulée – égale à la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur actuelle, diminuée de toute perte de valeur précédemment comptabilisée en résultat pour cet actif financier – est sortie des autres éléments du résultat global et comptabilisée en résultat. Les pertes de valeur sur instruments financiers non monétaires comptabilisées en résultat ne peuvent pas être reprises.

### 3.18 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation.

Le coût des achats des matières premières, fournitures et produits finis achetés comprend le prix d'achat et les autres coûts directement attribuables à l'acquisition. Le coût des travaux en cours et des produits finis manufacturés comprend les charges de main-d'œuvre directe ainsi que les autres coûts directement liés aux unités produites et les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations de production. Les frais financiers ne sont pas intégrés dans le coût. L'évaluation du coût des stocks et du coût de revient des ventes avec la méthode du coût standard mise en place par le Groupe est proche de celle obtenue avec la méthode du coût réel après prise en compte des variances.

La valeur nette réalisable correspond au prix de vente attendu, après déduction des coûts estimés pour l'achèvement et la commercialisation.

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister.

### 3.19 Créances commerciales

Les créances commerciales sont comptabilisées initialement à leur juste valeur puis réévaluées ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, après déduction des éventuelles pertes de valeur.

Lorsque les délais de paiement sont inférieurs à un an, la juste valeur initiale et le coût amorti ultérieur sont égaux au montant nominal.

Une perte de valeur est comptabilisée en présence d'indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure d'encaisser toutes les sommes dues selon les conditions de la transaction originale. Les faillites, les processus légaux de protection contre les créanciers, les cas d'insolvabilité notoire ou de disparition du débiteur, les retards de paiement supérieurs à six mois, les risques économiques ou politiques du pays de résidence du débiteur, ainsi que la détérioration de sa solvabilité sont autant d'indicateurs qui laissent à penser qu'une créance commerciale doit être dépréciée. Le montant de la perte de valeur correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif initial des encaissements futurs estimés. Avant de reconnaître une perte de valeur, la qualité des garanties potentiellement obtenues doit être évaluée, ainsi que la capacité à les mettre en œuvre. Dans les cas de retard de paiement supérieurs à six mois, le département du crédit détermine si le risque est limité au montant dont le retard de paiement est supérieur à six mois ou s'il doit s'étendre à tous les montants dus par le client. Pour les risques économiques et/ou politiques, ainsi que pour les cas de détérioration de la solvabilité,

la perte de valeur est également déterminée par le département du crédit. Pour tous les autres cas, la totalité du montant dû est dépréciée. La perte de valeur est comptabilisée dans les frais commerciaux.

Lorsque la créance est irrécouvrable, elle est annulée par compensation avec la perte de valeur précédemment constatée. Les éventuels encaissements ultérieurs correspondant à des créances précédemment annulées sont enregistrés en diminution des frais commerciaux au compte de résultat.

### **3.20 Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités, les dépôts bancaires à vue ainsi que les autres placements à court terme hautement liquides, dont les échéances d'origine sont égales ou inférieures à trois mois.

### **3.21 Capital social**

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres. Les coûts directement attribuables à une émission d'actions sont présentés en réduction de l'augmentation de capital, déduction faite de l'effet fiscal.

Les actions propres acquises sont présentées séparément dans les réserves. Leur coût d'acquisition, qui inclut les coûts directement attribuables, déduction faite de l'effet fiscal, est reconnu en déduction des capitaux propres. Si les actions propres sont revendues, le montant reçu est enregistré comme une augmentation des capitaux propres et le gain ou la perte résiduelle est enregistré dans les réserves.

### **3.22 Passifs financiers non dérivés**

Les emprunts sont présentés dans l'état de la situation financière consolidée dans les passifs courants à moins que le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le remboursement du montant pour une période d'au moins douze mois après la date de clôture.

Les passifs financiers non dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, coûts d'émission déduits, et sont ultérieurement réévalués au coût amorti. Toute différence entre le montant initialement encaissé (coûts d'émission déduits) et le montant finalement remboursé est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La juste valeur de la composante dette des obligations convertibles est évaluée initialement sur la base du taux d'intérêt de marché appliqué à une obligation non convertible équivalente. Cette composante est comptabilisée en dettes financières à long terme au coût amorti au taux effectif. Le montant résiduel (après déduction de la composante dette) représentant la valeur de l'option de conversion est comptabilisé en capitaux propres, net d'impôts.

Dans la mesure où les emprunts ont fait l'objet de couvertures de juste valeur, la valeur comptable de l'élément couvert est ajustée à hauteur des variations de juste valeur de la composante du risque ainsi couverte.

### **3.23 Avantages du personnel**

Les rémunérations, les salaires, les cotisations à la sécurité sociale ou aux régimes d'avantages à cotisations définies, les congés payés annuels et congés de maladie, les primes et les avantages non monétaires sont constatés au cours de l'exercice pendant lequel les salariés du Groupe ont rendu les services associés.

Les avantages du personnel accordés par le Groupe, tels que certains régimes de retraite, les autres avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme, donnent lieu à la constatation d'un passif ou d'un actif ainsi qu'à des coûts associés.

#### **/ 3.23.1 Pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi**

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe offre à la majorité de ses employés des prestations de retraite, qui sont versées soit directement soit par l'intermédiaire de contributions à des fonds gérés de manière indépendante. Les avantages du personnel accordés par le Groupe varient en fonction des réglementations locales en matière de travail et de fiscalité ainsi que de la situation économique de chaque pays, et sont habituellement basés sur un ou plusieurs facteurs tels que la rémunération, l'âge et l'ancienneté du salarié. Les obligations se rapportent à la fois aux retraités actuels et aux droits des futurs retraités.

Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Dans le cas des régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations fixes à des gestionnaires de fonds ou à des compagnies d'assurances. Ces cotisations libèrent le Groupe de tout engagement de verser des contributions supplémentaires si les actifs ne sont pas suffisants pour payer les prestations espérées ou attendues par les bénéficiaires.

Les cotisations versées sont comptabilisées comme des charges de la période au cours de laquelle elles sont dues, et à ce titre, sont intégrées dans le coût de revient des ventes, les frais commerciaux, les frais de recherche et de développement ou les frais administratifs et généraux.

Les lignes guides du Groupe en matière d'avantage postérieurs à l'emploi ont conduit depuis le début des années 2000 à la transformation des régimes à prestations définies en régimes à cotisations définies. Toutefois la majorité des avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe en faveur du personnel est aujourd'hui portée par des régimes à prestations définies, distinguant, d'une part, des régimes financés (principalement des régimes de retraite) dont les actifs détenus sont gérés séparément par des organismes de gestion indépendants, et d'autre part, des régimes non financés garantissant notamment la couverture des dépenses de santé et le paiement des indemnités de fin de carrière.

L'évaluation des obligations en matière d'avantages postérieurs à l'emploi et des coûts des services rendus associés, est basée sur la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Un régime à prestations définies est un régime par lequel le Groupe s'est engagé à payer les prestations convenues au personnel en activité et aux membres retraités de son personnel.

Tous les régimes à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles annuelles pour les régimes les plus importants, et à intervalles réguliers pour les autres. Ces évaluations actuarielles sont réalisées par des actuaires indépendants. Les hypothèses actuarielles, principalement les taux d'actualisation, les taux d'évolution des salaires, l'inflation et le taux de croissance des dépenses de santé sont intégrées dans les évaluations actuarielles et révisées chaque année.

Les passifs ou actifs enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies correspondent à la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies à la date de clôture, après déduction de la juste valeur des actifs du régime. Ils tiennent compte des actifs non comptabilisés non disponibles pour un remboursement ou une réduction des contributions futures.



La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies désigne la valeur actualisée des paiements futurs attendus, évaluée en utilisant un taux d'actualisation déterminé par référence à un taux de marché fondé sur le taux d'intérêt d'obligations émises par des entités de première catégorie dont l'échéance est cohérente avec la durée des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Un actif net ne sera enregistré dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe que dans la mesure où il correspond à un avantage économique futur réellement disponible pour le Groupe sous forme de remboursement en trésorerie ou de réductions des cotisations futures à verser au régime concerné.

Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe détermine si le paiement de ces contributions peut faire naître un surplus dans ce régime. Dans la mesure où ce surplus excède les avantages économiques disponibles, le Groupe enregistre immédiatement une diminution de l'actif comptabilisé ou une augmentation du passif comptabilisé.

Les écarts actuariels proviennent de l'évolution des hypothèses actuarielles et des écarts entre les estimations et la réalité. Ils sont reconnus en autres éléments du résultat global durant la période pendant laquelle ils sont générés.

Des coûts des services passés peuvent être générés lorsqu'un nouveau régime à prestations définies est introduit, lorsque les prestations à payer sont modifiées dans le cadre d'un régime existant et lors des réductions de régimes. Ils sont immédiatement enregistrés au compte de résultat.

La charge nette du Groupe au titre des régimes à prestations définies enregistrée au compte de résultat comprend le coût des services rendus au cours de la période, les gains et pertes liés à la réduction et à la liquidation des régimes, le coût des services passés ainsi que les écarts actuariels découlant des autres avantages à long terme. Les intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies sont comptabilisés en résultat financier.

### / 3.23.2 Paiements sous forme d'actions

#### **Plans d'options sur actions**

Les avantages relatifs aux options d'achat d'actions qui peuvent être attribuées à certains salariés du Groupe sont évalués à leur date d'attribution en utilisant la méthode binomiale.

La date d'attribution est celle à laquelle le Président de la Gérance arrête la liste des bénéficiaires du plan et le nombre d'options qui leur sont attribuées.

La méthode binomiale repose sur le cours spot de l'action de la Société, le prix d'exercice, la volatilité historique (calculée sur une période égale à la durée de vie estimée de l'option), un taux d'intérêt sans risque (bons d'État avec une échéance équivalente à la durée de vie de l'option), et une projection de dividendes basée sur les attentes du marché.

Les avantages sont étalés sur la période au cours de laquelle les services sont rendus. Ils sont comptabilisés en Autres produits et charges opérationnels.

#### **Plans d'actions de performance**

Le Groupe peut adopter des plans attribuant gratuitement des actions de la Société à certains de ses salariés.

La date d'attribution est celle à laquelle le Président de la Gérance arrête la liste des bénéficiaires du plan et le nombre d'actions de performance qui leur sont attribuées.

La juste valeur des actions de performance attribuées gratuitement repose sur le cours spot de l'action de la Société à la date d'attribution, duquel est déduite la valeur actualisée des dividendes qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition des droits.

Le nombre d'actions qui sera finalement émis à la fin de la période d'acquisition dépend de l'atteinte de conditions de performance propres au Groupe et de conditions de présence.

Le coût total des avantages dépend de la juste valeur des actions attribuées et du nombre d'actions qui seront finalement émises. Ce coût est étalé sur la période d'acquisition des droits au cours de laquelle les services sont rendus. Il est comptabilisé en Autres produits et charges opérationnels.

### **3.24 Provisions**

Des provisions sont enregistrées lorsqu'une obligation actuelle, juridique ou implicite, devrait être éteinte par une sortie de ressources dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé.

Les provisions sont enregistrées à la valeur nette actuelle des décaissements estimés.

### **3.25 Dettes fournisseurs**

Les dettes fournisseurs sont comptabilisées initialement à leur juste valeur et sont ensuite évaluées au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe a mis en place des contrats d'agents payeurs avec des institutions financières auprès desquelles il a domicilié le paiement des factures des fournisseurs qui ont conclu des contrats bilatéraux avec ces institutions financières pour être en capacité de leur céder les créances qu'ils ont sur le Groupe.

Compte tenu de la nature de certains de ces contrats conclus par le Groupe, les institutions financières et les fournisseurs dans le cadre décrit ci-dessus, l'encours total des dettes du Groupe envers ces fournisseurs figure sur une ligne séparée de l'état de la situation financière consolidée "Dettes fournisseurs sous contrat de cession de créances".

Dans le tableau de flux de trésorerie consolidés, ces opérations sont présentées au niveau des flux opérationnels.

## NOTE 4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 4.1 Politique de gestion des risques financiers

#### / 4.1.1 Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité du département des Affaires Financières, tant au niveau de chaque société, qu'au niveau de chaque zone géographique et au niveau du Groupe. Ce département est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des Zones Géographiques sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les responsables financiers des sociétés de leur zone. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de missions d'audit interne afin de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le Comité se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

#### / 4.1.2 Risque de liquidité

##### 4.1.2.1 Facteurs de risque

La liquidité se définit par la capacité du Groupe à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante et à trouver de nouvelles sources de financements stables de manière à assurer continuellement l'équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Dans le cadre de son exploitation, le Groupe est ainsi exposé au risque d'insuffisance de liquidités pour financer ses activités et assurer les investissements nécessaires à sa croissance. Le Groupe doit donc s'assurer de la maîtrise permanente de ses disponibilités de trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées.

##### 4.1.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux *via* des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de billets de trésorerie et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement de la dette à court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holdings financières, en particulier à la Compagnie Financière du groupe Michelin, "Senard et Cie" (CFM) qui joue le rôle de pôle de financement du Groupe.

Hors contraintes particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon un modèle qui est progressivement déployé dans le Groupe :

- ▶ *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- ▶ lignes de crédit et emprunts intragroupe pour les besoins à moyen et long terme.

Pour les sociétés qui ne sont pas dans le *cash pooling*, les moyens de financement à court terme sont sous la responsabilité des trésoreries locales.

Le pilotage du risque de liquidité repose aussi sur un système de prévision des besoins de financement à court et long terme, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe veille à négocier des contrats financiers sans clause de type *covenants*, de type *ratios* ou *material adverse change* limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit. À la date de clôture, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit. En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs.

#### / 4.1.3 Risque de change

##### 4.1.3.1 Facteurs de risque

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change dans l'exercice de ses activités. Le Groupe est à cet effet exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte le Groupe et ses filiales lorsque des éléments monétaires de l'état de la situation financière consolidée (principalement la trésorerie, les créances commerciales ou les dettes opérationnelles et financières) sont libellés en devises étrangères. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de recouvrement ou de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements du Groupe dans l'actif net en monnaies étrangères de ses filiales. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change lorsque l'actif net de chacune de ses filiales est converti en euros durant le processus de consolidation.

##### 4.1.3.2 Dispositifs de gestion du risque

###### Risque de change transactionnel

Le risque de change transactionnel est suivi par le département des Affaires financières.

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la holding financière, ou à défaut auprès d'établissements

bancaires. La holding financière calcule à son tour sa propre exposition nette, et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme. La partie structurelle de l'exposition est couverte avec des instruments long terme (au maximum échéance à sept ans) et la partie opérationnelle avec des instruments court terme (en général échéance inférieure ou égale trois mois). Le pilotage du risque de change et sa couverture repose sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Toutes les expositions au risque de change transactionnel font l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

#### Risque de change de conversion

Le Groupe ne gère pas ce risque de manière active avec des instruments financiers dérivés.

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

### / 4.1.4 Risque de taux d'intérêt

#### 4.1.4.1 Facteurs de risque

Le compte de résultat du Groupe peut être influencé par le risque de taux. Des variations défavorables de taux d'intérêt peuvent ainsi avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe. En raison de son endettement net, le Groupe est exposé à l'évolution des taux sur la partie de son endettement à taux variable. Un risque d'opportunité peut naître aussi d'une baisse des taux d'intérêts lorsqu'une part trop importante de l'endettement est à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt peut également s'apprécier au regard des placements financiers et de leurs conditions de rémunération.

#### 4.1.4.2 Dispositifs de gestion du risque

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits "vanille" (*swaps* de taux, *caps*, *collars*, etc.).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe (le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette).

### / 4.1.5 Risque sur actions

#### 4.1.5.1 Facteurs de risque

Le Groupe détient un ensemble de participations dans des sociétés cotées dont la valeur boursière totale fluctue notamment en fonction de l'évolution des marchés boursiers mondiaux, de la valorisation des secteurs d'activité respectifs auxquels ces sociétés appartiennent et des données économiques et financières propres à chacune de ces sociétés.

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

#### 4.1.5.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Comité des Participations du Groupe, auquel participent les Directions Financière, Juridique et Corporate Development, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des participations. À ce titre, il effectue annuellement une revue des participations pour examiner le niveau des risques et l'évolution des résultats au regard des objectifs définis.

### / 4.1.6 Risque de contrepartie

#### 4.1.6.1 Facteurs de risque

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre des contrats et instruments financiers qu'il souscrit, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le faire. Le risque de contrepartie peut se traduire par une perte de valeur ou par une perte de liquidité. Le Groupe est exposé à une perte de valeur dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de valeurs mobilières de placement, de créances financières, de produits dérivés, de garanties ou cautions reçues. Il est exposé à une perte de liquidité sur les encours de lignes de crédit confirmées non utilisées.

#### 4.1.6.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux risques industriels et commerciaux naturellement associés à l'activité de l'entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures. Ces valeurs et leur répartition par banques sont suivies de manière hebdomadaire par la Trésorerie du Groupe et revues mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

Afin de limiter le risque de contrepartie sur ses dérivés, le Groupe procède à des échanges de collatéraux avec ses principaux établissements bancaires.

### / 4.1.7 Risque de crédit

#### 4.1.7.1 Facteurs de risque

Le risque de crédit peut se matérialiser lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients peut entraîner un non-remboursement des sommes investies et par conséquent influencer négativement le compte de résultat du Groupe.

#### 4.1.7.2 Dispositifs de gestion du risque

Le département du crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et est également responsable de la gestion des créances commerciales et de leur recouvrement. Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque zone géographique. Un système de tableaux de bord mensuels permet de faire le suivi du crédit.

## 4.2 Données quantitatives et qualitatives relatives aux risques financiers

### / 4.2.1 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2015, l'échéancier des paiements liés aux dettes financières (intérêts inclus) ainsi que l'échéancier des lignes de crédit confirmées non tirées se présentent de la manière suivante :

(en millions €)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà
Obligations	239	745	25	431	14	14	1 000
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	308	50	25	2	10	3	208
Dettes liées aux contrats de location-financement	24	5	5	5	5	5	67
Instruments dérivés	3	(50)	27	16	-	(1)	-
<b>Échéancier des paiements liés aux dettes financières</b>	<b>574</b>	<b>750</b>	<b>82</b>	<b>454</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>1 275</b>
<b>Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Ce tableau indique les nominaux plus les intérêts de la dette selon leur date de paiement, tels que projetés avec les données de marché à la date de clôture (les intérêts sont estimés dans chaque devise sur la base des taux de marché et convertis en euros aux cours de clôture). Les montants ainsi affichés ne sont pas actualisés.

Le risque de refinancement de la dette à court terme du Groupe est couvert par le montant des lignes de crédit non tirées confirmées (1 500 millions €), par la trésorerie (1 552 millions €), ainsi que par les actifs financiers de gestion de trésorerie (205 millions €).

En décembre 2014, le Groupe a reconduit sa ligne de crédit syndiquée pour une durée de cinq ans avec une option d'extension de deux fois un an.

En novembre 2015, le Groupe a exercé l'option d'extension d'un an, prolongeant la maturité de sa ligne de crédit syndiquée de 2019 à 2020.

### / 4.2.2 Risque de change

#### Risque de change transactionnel

Le tableau ci-dessous montre les positions de change transactionnelles comptables du Groupe (lorsqu'un actif ou un passif monétaire est libellé dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle), avant et après couverture :

(en millions €)	31 décembre 2015						31 décembre 2014					
	USD	AUD	RON	GBP	EUR	Autres	USD	AUD	RON	GBP	EUR	Autres
Actifs monétaires	3 635	180	60	56	789	2 427	3 867	164	51	183	971	2 553
Passifs monétaires	(2 691)	(102)	(39)	(111)	(1 878)	(1 204)	(2 471)	(94)	(72)	(346)	(1 752)	(1 240)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>944</b>	<b>78</b>	<b>21</b>	<b>(55)</b>	<b>(1 089)</b>	<b>1 223</b>	<b>1 396</b>	<b>70</b>	<b>(21)</b>	<b>(163)</b>	<b>(781)</b>	<b>1 313</b>
Couvertures	(897)	(70)	(14)	46	1 047	(1 247)	(1 381)	(77)	(5)	162	771	(1 336)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>47</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>(9)</b>	<b>(42)</b>	<b>(24)</b>	<b>15</b>	<b>(7)</b>	<b>(26)</b>	<b>(1)</b>	<b>(10)</b>	<b>(23)</b>

Au 31 décembre 2015, une filiale du Groupe présente des positions de change non couvertes en USD pour 53 millions d'euros et en EUR pour un montant de 66 millions d'euros, du fait du changement de sa monnaie fonctionnelle au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ces positions de change sont à nouveau couvertes dès le début du mois de janvier 2016.

Une variation défavorable de chacune des devises étrangères détaillées dans le tableau ci-dessus contre les devises fonctionnelles des sociétés qui détiennent l'exposition au risque de change transactionnel représenterait un impact négatif cumulé dans le compte de résultat consolidé, après couvertures, de moins de 1 million € (2014 : 1 million €) pour chaque centime de variation. Une variation favorable aurait un impact dans le compte de résultat totalement symétrique. Cette relative insensibilité au risque de change transactionnel correspond bien à l'objectif décrit au paragraphe 4.1.3 "Risque de change".

Du fait des faibles volumes de dérivés qualifiés en couverture de trésorerie (note 16 "Instruments financiers dérivés"), la sensibilité des capitaux propres au risque de change n'est pas significative.

#### Risque de change de conversion

La répartition par devise des capitaux propres est donnée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014 <sup>(1)</sup>
EUR	5 383	5 452
BRL	744	870
USD	1 317	782
THB	753	710
CNY	403	431
CAD	278	398
INR	255	251
Autres	409	624
<b>TOTAL</b>	<b>9 542</b>	<b>9 518</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

### / 4.2.3 Risque de taux d'intérêt

L'endettement net au 31 décembre 2015 par type de couverture et par devise peut être détaillé comme suit :

(en millions €)	Endettement net avant gestion			Couvertures de change	Endettement net après couvertures de change avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
	Fixe	Variable	Total		Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
EUR	1 806	(915)	<b>891</b>	(2 409)	1 806	(3 324)	<b>(1 518)</b>	(400)	400	1 406	(2 924)	<b>(1 518)</b>
CNY	-	61	<b>61</b>	980	-	1 041	<b>1 041</b>	429	(429)	429	612	<b>1 041</b>
USD	1	25	<b>26</b>	480	1	505	<b>506</b>	412	(412)	413	93	<b>506</b>
BRL	116	(2)	<b>114</b>	339	116	337	<b>453</b>	233	(233)	349	104	<b>453</b>
INR	-	8	<b>8</b>	127	-	135	<b>135</b>	69	(69)	69	66	<b>135</b>
AUD	-	35	<b>35</b>	68	-	103	<b>103</b>	40	(40)	40	63	<b>103</b>
Autres monnaies	19	(140)	<b>(121)</b>	415	19	275	<b>294</b>	82	(82)	101	193	<b>294</b>
<b>Total avant dérivés</b>	<b>1 942</b>	<b>(928)</b>	<b>1 014</b>	-	<b>1 942</b>	<b>(928)</b>	<b>1 014</b>	<b>865</b>	<b>(865)</b>	<b>2 807</b>	<b>(1 793)</b>	<b>1 014</b>
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			<b>(6)</b>				<b>(6)</b>					<b>(6)</b>
<b>ENDETTEMENT NET (NOTE 26)</b>			<b>1 008</b>				<b>1 008</b>					<b>1 008</b>

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2015 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions €)	Effet juste valeur					Total
	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	dans le compte de résultat <sup>(1)</sup>	dans les autres éléments du résultat global <sup>(2)</sup>	non comptabilisé <sup>(3)</sup>		
Une diminution de 1 point		(18)	(10)	(5)	93	<b>78</b>
Une augmentation de 1 point		18	10	4	(93)	<b>(79)</b>

(1) La politique de gestion du risque de taux du Groupe vise à couvrir des flux de trésorerie futurs parfaitement identifiés. Cependant les règles IFRS ne permettent pas que certains instruments dérivés soient qualifiés en comptabilité de couverture. Pour cette raison, une partie des instruments dérivés n'est pas enregistrée en comptabilité de couverture mais est comptabilisée à la juste valeur via le compte de résultat.

(2) Pour les dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie.

(3) Certains effets juste valeur ne sont pas comptabilisés car calculés sur des composantes de l'endettement net évaluées au coût amorti.

### / 4.2.4 Risque sur actions

Le risque sur actions est le risque de variation de valeur lié à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus.

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Valeur dans l'état de la situation financière consolidée (note 15.1)	243	151
<b>Sensibilité des capitaux propres à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus</b>	<b>(8)</b>	<b>(10)</b>

### / 4.2.5 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2015, 57 % de la trésorerie (y compris les actifs financiers de gestion de trésorerie) est placée dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant ainsi une diversification du risque de contrepartie. Le reste est placé en direct auprès de groupes bancaires internationaux qui répondent aux critères de gestion du risque de contrepartie du Groupe.

Par ailleurs, l'essentiel des instruments dérivés du Groupe est traité avec ces mêmes groupes bancaires.

### / 4.2.6 Risque de crédit

Au 31 décembre 2015, les soldes nets des dix clients les plus importants, s'élèvent à 453 millions € (2014 : 439 millions €). Sept de ces clients sont établis en Europe et trois en Amérique du Nord.

À la même date, 58 clients (2014 : 49) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €. 24 de ces clients sont établis en Europe, 22 en Amérique du Nord, trois en Asie, six en Afrique, Inde, Moyen-Orient et trois en Amérique du Sud. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2015, les pertes sur clients s'élèvent à 0,13 % des ventes (2014 : 0,10 %).

### / 4.2.7 Dérivés de matières premières

En 2015, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières (note 16.3 "Montants contractuels des dérivés").

### 4.3 Risque sur le capital

L'objectif du Groupe, en matière de gestion du capital, est d'assurer sa capacité à poursuivre et à développer son exploitation afin de pouvoir rémunérer ses actionnaires ainsi que les autres parties prenantes.

Le Groupe utilise le ratio d'endettement net comme indicateur. Ce ratio correspond à l'endettement net divisé par les capitaux propres.

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014 <sup>(1)</sup>
Endettement net (note 26)	1 008	707
Capitaux propres	9 542	9 518
<b>Ratio d'endettement net</b>	<b>0,11</b>	<b>0,07</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

### 4.4 Hiérarchie de juste valeur

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs et passifs du Groupe évalués à la juste valeur aux 31 décembre 2015 et 2014 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 220	332	-	1 552
Actifs financiers de gestion de trésorerie	-	205	-	205
Actifs financiers de garantie d'emprunts	80	-	-	80
Instruments dérivés (note 16.1)	-	147	-	147
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	24	-	219	243
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 324</b>	<b>684</b>	<b>219</b>	<b>2 227</b>
Instruments dérivés (note 16.2)	-	141	-	141
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>-</b>	<b>141</b>	<b>-</b>	<b>141</b>

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2014
Trésorerie et équivalents de trésorerie	816	351	-	1 167
Actifs financiers de gestion de trésorerie	10	303	-	313
Actifs financiers de garantie d'emprunts	72	-	-	72
Instruments dérivés (note 16.1)	-	88	-	88
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	48	-	103	151
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>946</b>	<b>742</b>	<b>103</b>	<b>1 791</b>
Instruments dérivés (note 16.2)	-	120	-	120
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>-</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>120</b>

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours de ces deux exercices.

Le tableau ci-dessous présente les changements intervenus au cours de l'année 2015 sur le niveau 3 :

(en millions €)	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>103</b>
Acquisitions	116
Sorties	(6)
Transfert d'un autre niveau vers le niveau 3	-
Transfert du niveau 3 vers un autre niveau	-
Gain ou perte de l'année dans le résultat net	-
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	-
Autres	6
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>219</b>

## NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe est organisé en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et disposant de moyens marketing, développement, production et commercialisation. L'information financière interne de gestion est présentée en trois secteurs opérationnels :

- ▶ Tourisme camionnette et distribution associée ;
- ▶ Poids lourd et distribution associée ; et
- ▶ Activités de spécialités.

Les Activités de spécialités comprennent les activités pneumatiques de spécialités (Génie civil, Agricole, Deux-roues et Avion) ainsi que les activités Michelin Travel Partner et Michelin Lifestyle.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée par le résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents, établi selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Cette évaluation ne comprend pas les produits et charges non récurrents. La Direction du Groupe pilote de manière globale le résultat financier (coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers), les sociétés mises en équivalence et l'impôt sur le résultat, qui ne sont donc pas alloués aux secteurs opérationnels.

L'évaluation des actifs sectoriels est constituée des immobilisations corporelles, du goodwill, des immobilisations incorporelles, des stocks de produits finis et des créances commerciales. Les actifs communs du Groupe sont alloués aux secteurs proportionnellement au montant de leurs actifs directs. Les actifs par secteur opérationnel fournis à la Direction du Groupe sont évalués selon les mêmes principes que ceux utilisés dans les états financiers consolidés du Groupe. Les investissements non financiers sont constitués des augmentations d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Aucun passif n'est affecté aux secteurs opérationnels dans le reporting interne fourni à la Direction du Groupe.

L'information par secteur opérationnel est la suivante :

	Exercice 2015				Exercice 2014			
	Tourisme camionnette et distribution associée	Poids lourd et distribution associée	Activités de spécialités	Total	Tourisme camionnette et distribution associée	Poids lourd et distribution associée	Activités de spécialités	Total
<i>(en millions €)</i>								
<b>Éléments du compte de résultat</b>								
Ventes nettes	12 028	6 229	2 942	<b>21 199</b>	10 498	6 082	2 973	<b>19 553</b>
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	1 384	645	548	<b>2 577</b>	1 101	495	574	<b>2 170</b>
<i>En pourcentage des ventes nettes</i>	<i>11,5 %</i>	<i>10,4 %</i>	<i>18,6 %</i>	<b><i>12,2 %</i></b>	<i>10,5 %</i>	<i>8,1 %</i>	<i>19,3 %</i>	<b><i>11,1 %</i></b>
Charges d'amortissements	(720)	(375)	(230)	<b>(1 325)</b>	(590)	(322)	(200)	<b>(1 112)</b>
Pertes de valeur	(15)	(17)	-	<b>(32)</b>	(4)	1	(1)	<b>(4)</b>
<b>Actifs sectoriels</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles	6 457	3 410	2 089	<b>11 956</b>	5 794	3 640	2 084	<b>11 518</b>
Stocks de produits finis	1 425	885	429	<b>2 739</b>	1 313	882	457	<b>2 652</b>
Créances commerciales	1 492	972	279	<b>2 743</b>	1 304	967	298	<b>2 569</b>
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>9 374</b>	<b>5 267</b>	<b>2 797</b>	<b>17 438</b>	<b>8 411</b>	<b>5 489</b>	<b>2 839</b>	<b>16 739</b>
<b>Autres informations</b>								
Investissements non financiers	1 077	487	239	<b>1 803</b>	1 034	511	338	<b>1 883</b>

Les prix de transfert entre les sociétés du Groupe sont fixés en fonction des conditions normales du marché.

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif de l'état de la situation financière consolidée s'établit comme suit :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014 <sup>(1)</sup>
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>17 438</b>	<b>16 739</b>
Actifs financiers et autres actifs à long terme	410	283
Titres mis en équivalence	309	189
Impôts différés actifs	1 259	1 156
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	1 550	1 551
Actifs financiers à court terme	363	462
Autres actifs à court terme	1 012	883
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 552	1 167
<b>TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE</b>	<b>23 893</b>	<b>22 430</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

L'information par zone géographique est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2015				Exercice 2014			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes nettes	8 203	8 084	4 912	21 199	7 990	6 883	4 680	19 553
Immobilisations incorporelles et corporelles	5 404	2 898	3 654	11 956	5 141	2 593	3 784	11 518
Investissements non financiers	901	434	468	1 803	870	533	480	1 883

L'Europe comprend les pays de l'Europe de l'Ouest et de l'Europe de l'Est. L'Amérique du Nord inclut le Mexique. Les pays d'Asie, d'Amérique du Sud, du Moyen-Orient, d'Océanie et d'Afrique sont regroupés dans Autres.

Les ventes sont affectées par zone géographique selon le lieu de résidence du client.

Le montant des ventes réalisées en France est de 1 974 millions € en 2015 (2014 : 1 924 millions €). La valeur des immobilisations corporelles et incorporelles situées en France est de 2 059 millions € en 2015 (2014 : 2 043 millions €).

Les ventes réalisées aux États-Unis durant les deux années représentent approximativement 80 % des ventes réalisées en Amérique du Nord.

En 2015 comme en 2014, aucun client externe ne représente à lui seul 10 % ou plus des ventes nettes du Groupe.

## NOTE 6 CHARGES PAR NATURE

Les charges récurrentes suivantes sont imputées dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2015	Exercice 2014
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(7 552)	(7 344)
Frais de personnel (note 7)	(5 785)	(5 292)
Transports de marchandises	(1 129)	(1 020)
Charges d'amortissements et pertes de valeur	(1 357)	(1 116)
Autres charges	(2 799)	(2 611)
<b>CHARGES PAR NATURE</b>	<b>(18 622)</b>	<b>(17 383)</b>



**NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL**

Les frais de personnel sont imputés aux rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2015	Exercice 2014
Salaires et rémunérations	(4 484)	(3 929)
Charges de sécurité sociale	(971)	(1 110)
Coût des régimes à prestations définies (note 27.1)	(134)	(107)
Coût des régimes à cotisations définies (note 27.2)	(187)	(139)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(9)	(7)
<b>FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>(5 785)</b>	<b>(5 292)</b>

Le nombre moyen de salariés est de 112 484 en 2015 (2014 : 111 671).

**NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS**

Les autres produits et charges opérationnels du compte de résultat sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2015	Exercice 2014
Coût de restructuration net	3	(12)
Produits/(charges) liés aux pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles	(21)	(5)
Coût des avantages aux retraités	(12)	(5)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(9)	(7)
Autres produits/(charges) opérationnels	(20)	39
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(59)</b>	<b>10</b>

**NOTE 9 PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS****9.1 Année 2015**

Les produits et charges non récurrents sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Provision	Perte de valeur	Total 2015
Projet d'unité de production Génie Civil en Inde (note 9.1.1)	-	(78)	<b>(78)</b>
Réorganisation des activités Poids lourd en Europe (note 9.1.2)	(188)	(87)	<b>(275)</b>
Réorganisation de la logistique et de la distribution (note 9.1.3)	(14)	(3)	<b>(17)</b>
<b>PRODUITS ET CHARGES NON RECURRENTS</b>	<b>(202)</b>	<b>(168)</b>	<b>(370)</b>

**/ 9.1.1 Projet d'unité de production Génie civil en Inde**

En raison d'une baisse des marchés pneus de Génie civil dans ses segments Première monte (OE) et Infrastructure, le Groupe avait suspendu mi-2013 la construction sur le site de Chennai (Inde) d'une capacité de fabrication Génie civil pour la production de pneus jusqu'à 49 pouces, tout en poursuivant celle d'un atelier Poids lourd. Ce dernier a démarré en 2013 et utilise une partie des investissements communs aux deux projets.

Au deuxième semestre 2015, lors de l'établissement de son Plan Stratégique Valorisé, et compte tenu de la situation des marchés mondiaux OE Génie Civil et Infrastructure, toujours en retrait, le Groupe a décidé de renoncer à son projet d'implantation d'une capacité de production pneus Génie civil sur le site de Chennai.

En conséquence, une provision de 78 millions € a été enregistrée en éléments non récurrents correspondant à la perte de valeur d'investissements en bâtiments et installations entrepris sur le site de Chennai, aux équipements de production non réutilisables ainsi qu'aux coûts capitalisés engagés pour le développement et l'industrialisation de matériels prévus pour servir les segments OE Génie civil et Infrastructure.

**/ 9.1.2 Réorganisation des activités Poids lourd en Europe**

Le contexte concurrentiel et la crise économique ayant durablement affecté le marché européen des pneumatiques, en particulier celui des pneus Poids lourd neufs et rechapés, le Groupe a engagé un projet visant à réorganiser ses activités et annoncé la fermeture de sites ou d'unités de production dans plusieurs pays européens.

En Italie, l'activité rechapage de l'usine d'Alessandria sera arrêtée d'ici mi 2016 et le site de Fossano, qui produit des semi-finis, cessera son activité d'ici la fin de l'année 2016. Le réseau logistique sera transformé et le magasin de Tribano sera fermé avant la fin 2017.

Au Royaume-Uni, le Groupe a annoncé la fermeture de l'usine de pneus Poids Lourd de Ballymena dans le courant de l'année 2018.

En Allemagne, le site de la filiale Pneu Laurent situé à Oranienburg, spécialisé dans le rechapage Poids Lourd, sera amené à cesser son activité d'ici la fin de l'année 2016.

Une provision d'un montant global de 275 millions € a été constituée pour couvrir principalement les coûts du volet social de ces projets et les pertes de valeur des équipements non réutilisables ainsi que les coûts nécessaires pour soutenir la revitalisation des territoires concernés.

### / 9.1.3 Logistique et distribution

Le Groupe a poursuivi la réorganisation de ses activités logistiques et de distribution, amenant à mettre en œuvre, principalement en Europe, plusieurs plans de restructurations dont le coût, évalué à 17 millions €, fait l'objet de provisions couvrant le volet social et les pertes de valeur des équipements non réutilisables.

## 9.2 Année 2014

### / 9.2.1 Canada

Le Groupe a annoncé en mars 2014 une réduction significative des capacités de production de son usine de pneumatiques pour véhicules de tourisme à Pictou, au Canada. Compte tenu du recul de la demande de pneus de petite dimension en Amérique du Nord, l'usine de Pictou, qui produit des pneus de petite taille (14, 15 et 16 pouces), aurait dû entreprendre des investissements trop importants pour adapter son outil de production et fabriquer des pneus de plus grande taille.

La charge globale de 46 millions € représente les coûts du volet social ainsi que les ajustements de valeur des avantages du personnel à prestations définies et des actifs immobilisés de la Société.

### / 9.2.2 Hongrie

En juin 2014, le Groupe a annoncé la fermeture de son usine de pneus poids lourd de Budapest et l'arrêt des activités de production sur le site au cours de l'année 2015. Malgré les efforts consentis et les gains de productivité réalisés au cours des dernières années, le site a atteint ses limites de développement et de potentiel de compétitivité en raison de sa localisation en environnement urbain empêchant son extension et du fait d'investissements trop importants à réaliser pour l'adaptation nécessaire de son équipement.

Une provision d'un montant de 38 millions € a été enregistrée correspondant aux coûts sociaux du plan de restructuration, aux pertes de valeur des équipements non réutilisables et aux coûts nécessaires à la revitalisation du bassin d'emploi concerné.

### / 9.2.3 Logistique et distribution

Dans le cadre de l'optimisation de ses opérations en Europe, le Groupe réorganise ses activités de logistique et de distribution. Une provision d'un montant de 39 millions € couvre les coûts du volet social et des fermetures de magasins et de centres de distribution.

### / 9.2.4 Contrôle URSSAF

Une société française du Groupe a fait l'objet de mises en demeure, par l'administration chargée du recouvrement des cotisations sociales, de payer un montant de 97 millions € (hors intérêts et pénalités) portant sur plusieurs griefs. Certains de ces griefs, non acceptés, et pour lesquels le Groupe a engagé des recours gracieux et/ou contentieux, ont été provisionnés pour un montant de 52 millions €.

## NOTE 10 COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Le coût de l'endettement net et les autres produits et charges financiers sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2015	Exercice 2014
Charge d'intérêts	(212)	(149)
Produit d'intérêts	9	13
Dérivés de taux	15	(9)
Commissions sur lignes de crédit	(7)	(8)
Coûts d'emprunts capitalisés	11	23
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT NET</b>	<b>(184)</b>	<b>(130)</b>
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	8	27
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(22)	(14)
Autres	(16)	(56)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(30)</b>	<b>(43)</b>

### 10.1 Dérivés qui ne sont pas enregistrés en comptabilité de couverture

Tel que mentionné dans la politique de gestion des risques financiers, les activités de financement du Groupe sont généralement centralisées (voir note 4.1.2 "Risque de liquidité") et le risque de taux d'intérêt est géré par l'utilisation d'instruments dérivés "vanille" (voir note 4.1.4 "Risque de taux d'intérêt"). En conséquence :

- ▶ les dettes financières sont généralement émises en euros comme le montre la note 26 "Dettes financières" ;
- ▶ une partie de ces dettes est ensuite swappée en monnaies étrangères afin de financer les filiales étrangères ; et
- ▶ des dérivés sont contractés afin de gérer le risque de taux de ces monnaies étrangères comme le montre la note 16 "Instruments financiers dérivés".

Ce processus est illustré par le tableau de synthèse de la note 4.2.3 "Risque de taux d'intérêt".

Bien que ces transactions offrent une couverture économique efficace, elles ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture tels que définis par les IFRS (et donc elles ne peuvent pas être classées en couvertures de flux de trésorerie tel que cela est décrit dans la note 3.5 "Couverture"). Les variations de valeurs de marché des dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat. La hausse de valeur de marché constatée durant l'année est de 15 millions € (2014 : baisse de 9 millions €) et elle est comprise dans la ligne Dérivés de taux (Coût de l'endettement net).

### 10.2 Inefficacité des couvertures

Il n'y a pas de part inefficace des couvertures de juste valeur (2014 : zéro) enregistrée dans la ligne Dérivés de taux (Coût de l'endettement net). Il n'y a pas de part inefficace comptabilisée en résultat pour les couvertures de flux de trésorerie (2014 : zéro).

## NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La ventilation de la charge d'impôt est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	Exercice 2015	Exercice 2014
Charges d'impôt exigible (note 18.2)	(664)	(563)
Produits/(Charges) d'impôt différé (note 18.1)	(42)	(57)
<b>IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(706)</b>	<b>(620)</b>

Les impôts exigibles comprennent 48 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2014 : 52 millions €).

Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

<i>(en millions €)</i>	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 869</b>	<b>1 651</b>
<b>Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays</b>	<b>(496)</b>	<b>(464)</b>
Impact fiscal des :		
▶ transactions non soumises à impôts	10	(9)
▶ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(103)	(73)
▶ variation nette des impôts différés actifs non reconnus	-	(21)
▶ variations de taux d'impôts	(9)	(4)
▶ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(105)	(51)
▶ autres éléments	(3)	2
<b>IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(706)</b>	<b>(620)</b>

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. La moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables.

En 2015, l'écart entre les taux effectif et théorique d'impôt du Groupe s'explique notamment par les impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice ainsi que par des retenues à la source ou des crédits d'impôt dont l'assiette n'est pas le résultat taxable.

En 2014, l'écart entre les taux effectif et théorique d'impôt du Groupe s'explique principalement par les impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice.

## NOTE 12 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exception des actions acquises par le Groupe dans un but d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions en circulation afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions potentielles et dilutives. La Société a trois types d'actions potentielles et dilutives : les obligations convertibles (note 26.1 "Obligations et billets de trésorerie"), les options sur actions (note 28.1 "Plans d'options sur actions") et les actions de performance (note 28.2 "Plans d'actions de performance"). Lorsqu'à la date de clôture les obligations convertibles sont dilutives, elles sont alors réputées avoir été converties en actions et le résultat net

est ajusté de manière à éliminer la charge d'intérêts diminuée de l'effet fiscal. Concernant les options sur actions et lorsqu'elles sont dilutives à la date de clôture, un calcul est réalisé pour déterminer le nombre d'actions qui auraient pu être acquises à leur juste valeur (déterminée comme étant la moyenne annuelle des valeurs boursières de l'action de la Société) en fonction de la valeur monétaire des droits de souscription attachés aux options en circulation. Le nombre d'actions ainsi déterminé est comparé au nombre d'actions qui auraient été émises si les options avaient été exercées. Les actions de performance étant des actions distribuées gratuitement et donc par nature dilutives, une estimation est réalisée à la date de clôture afin de déterminer le nombre d'actions qui seraient émises.

Les composantes des calculs des résultats de base et dilué par action sont présentées ci-dessous :

	Exercice 2015	Exercice 2014
Résultat net ( <i>en millions €</i> ), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1 168	1 031
▶ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(8)	(6)
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action</b>	<b>1 160</b>	<b>1 025</b>
▶ Augmenté des charges d'intérêts sur les obligations convertibles	27	27
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat dilué par action</b>	<b>1 187</b>	<b>1 052</b>
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>en milliers d'actions</i>) utilisé pour le calcul du résultat de base par action</b>	<b>184 734</b>	<b>185 669</b>
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	561	685
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux obligations convertibles	5 598	5 900
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	974	754
<b>Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action</b>	<b>191 867</b>	<b>193 008</b>
<b>Résultat par action (<i>en €</i>)</b>		
▶ De base	6,28	5,52
▶ Dilué	6,19	5,45

Comme les obligations convertibles, telles que décrites dans la note 26.1 "Obligations et billets de trésorerie", ont un effet dilutif en 2015, elles ont été prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action. Compte tenu de l'évolution du cours moyen de l'action en 2015, tous les plans d'options de souscription d'actions, tels que décrits dans la note 28.1 "Plans d'options sur actions", sont dilutifs.

Aucune transaction sur actions ayant un impact sur le nombre moyen pondéré d'actions entrant dans le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action n'a eu lieu après la clôture de l'exercice 2015.

## NOTE 13 GOODWILL ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les goodwill et les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
<b>Montants bruts au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>409</b>	<b>1 382</b>	<b>1 791</b>
Écart de conversion	(15)	25	10
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 9 millions €)	-	140	140
Sorties d'actifs	-	(10)	(10)
Variation du périmètre de consolidation	462	103	565
Transferts et autres	-	7	7
<b>Montants bruts au 31 décembre 2014</b>	<b>856</b>	<b>1 647</b>	<b>2 503</b>
Écart de conversion	(76)	1	(75)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 5 millions €)	-	140	140
Sorties d'actifs	-	(33)	(33)
Variation du périmètre de consolidation	53	36	89
Transferts et autres	(1)	4	3
<b>Montants bruts au 31 décembre 2015</b>	<b>832</b>	<b>1 795</b>	<b>2 627</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>(21)</b>	<b>(931)</b>	<b>(952)</b>
Écart de conversion	-	(22)	(22)
Amortissements	-	(99)	(99)
Pertes de valeur nettes	-	-	-
Sorties d'actifs	-	4	4
Variation du périmètre de consolidation	-	3	3
Transferts et autres	-	-	-
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2014</b>	<b>(21)</b>	<b>(1 045)</b>	<b>(1 066)</b>
Écart de conversion	-	(12)	(12)
Amortissements	-	(126)	(126)
Pertes de valeur nettes	(9)	(9)	(18)
Sorties d'actifs	-	25	25
Variation du périmètre de consolidation	-	(7)	(7)
Transferts et autres	1	-	1
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2015</b>	<b>(29)</b>	<b>(1 174)</b>	<b>(1 203)</b>
<b>MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>803</b>	<b>621</b>	<b>1 424</b>
<b>Montants nets au 31 décembre 2014</b>	<b>835</b>	<b>602</b>	<b>1 437</b>

### 13.1 Goodwill

Les goodwill ont été affectés aux UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
UGT Tourisme camionnette Asie du Sud Est/Australie	120	118
UGT Tourisme camionnette Amérique du Nord	123	113
UGT Tourisme camionnette Europe	119	77
Regroupement d'UGT Poids lourd Amérique du Sud <sup>(2)</sup>	189	-
Regroupement d'UGT Poids lourd Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	71	-
Regroupement d'UGT Poids lourd Europe <sup>(2)</sup>	106	68
Autres UGT <sup>(3)</sup>	75	52
Goodwill non affecté <sup>(1)(2)</sup>	-	407
<b>GOODWILL</b>	<b>803</b>	<b>835</b>

(1) Ce montant correspondait au 31 décembre 2014 au goodwill en cours d'affectation lié à l'acquisition de Sascar en août 2014. En 2015, le Groupe a finalisé la détermination du goodwill de Sascar, estimé au 31 décembre 2014 (cf note 33 des comptes consolidés 2014) qui a été réduit d'un montant de 22 millions d'euros en lien avec l'appréciation de risques fiscaux.

(2) Par ailleurs, en 2015, les synergies identifiées lors de l'acquisition de Sascar, portant sur l'accès aux clients de Michelin au Brésil et sur le développement des services proposés par Sascar dans d'autres zones géographiques, ont conduit à allouer le goodwill à trois regroupements d'UGT (comprenant les activités Poids lourd, service aux flottes et digitales) en Amérique du Sud, en Amérique du Nord et en Europe.

(3) Dont 22 millions d'euros représentent une partie du goodwill lié à l'acquisition de Blackcircles (cf note 33 "Acquisitions et cessions d'activités").

Les tests de pertes de valeur ont été réalisés en prenant en compte les deux principales hypothèses suivantes :

- ▶ La valeur terminale intègre un taux de croissance annuel de 1,5 % pour les UGT dont les actifs sont situés dans les pays matures, un taux de croissance annuel de 3,0 % pour celles dont les actifs sont situés dans des pays émergents et un taux de croissance de 4,5 % pour Sascar.
- ▶ Le taux d'actualisation utilisé pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs est basé sur le WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) avant impôt calculé sur la base du modèle CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Il est compris entre 10,5 % et 13,4 % et comprend une prime de risque spécifique à chaque pays. Les principales données de marché utilisées pour le calcul du WACC sont : un bêta de 1,0, une prime marché de 7,6 % et un taux sans risque de 2,4 %.

Comme la valeur des goodwill est faible par rapport au total de ses actifs ou de ses capitaux propres, le Groupe ne publie pas d'analyse de sensibilité des principales hypothèses-clés.

### 13.2 Immobilisations incorporelles

En 2015, les acquisitions d'immobilisations incorporelles, s'élevant à 140 millions € (2014 : 140 millions €), se décomposent comme suit :

- ▶ Logiciels : 126 millions €
- ▶ Droits d'émission – droits alloués : 5 millions €
- ▶ Autres : 9 millions €

La principale variation du périmètre de consolidation est relative à l'acquisition de Blackcircles (note 33 – "Acquisitions et cessions d'activité").

#### / 13.2.1 Logiciels

Le montant net figurant dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2015 au titre des logiciels est de 424 millions € (2014 : 392 millions €). Les logiciels sont initialement comptabilisés au coût historique, comprenant les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif.

#### / 13.2.2 Marques

Au 31 décembre 2015, la valeur nette des marques enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 48 millions € (2014 : 45 millions €). Ces montants correspondent principalement à la juste valeur des marques Sascar et Blackcircles, acquises respectivement en 2014 et 2015.

#### / 13.2.3 Droits d'émission

Les droits attribués sont enregistrés en immobilisations incorporelles en utilisant le cours du jour de leur attribution. La contrepartie est enregistrée en subventions au passif de l'état de la situation financière consolidée. La charge et la dette relative aux émissions effectives et le produit correspondant à l'utilisation de la subvention sont enregistrés au cours du jour d'attribution des droits. Le solde des droits alloués au 31 décembre 2015 s'élevait à 1,8 million de tonnes (2014 : 1,9 million de tonnes) pour une valeur de 13 millions € (2014 : 14 millions €). Le passif correspondant aux émissions effectives de 2015 s'élève à 0,7 million de tonnes (2014 : 0,9 million de tonnes) pour une valeur de 6 millions € (2014 : 6 millions €). Il sera soldé par la livraison des droits alloués.

#### / 13.2.4 Frais de développement

En 2015 et 2014, aucun coût de développement n'a été immobilisé ; les critères de capitalisation n'ont pas été remplis. En effet, pour être immobilisés, les coûts de développement engagés dans le cadre d'un projet d'une nouvelle gamme ou d'une évolution significative d'une gamme existante doivent satisfaire six critères. Parmi ces critères, il en est un qui impose de démontrer l'existence d'un marché pour la production issue du projet. L'existence du marché est démontrée lorsque le Groupe a reçu l'homologation des constructeurs et que les volumes proposés par les constructeurs génèrent une rentabilité suffisante. Or, les frais de développement correspondants sont encourus à un stade du projet antérieur à l'homologation des constructeurs.

### 13.3 Pertes de valeur des goodwill et des immobilisations incorporelles

Le montant cumulé des pertes de valeur des goodwill et des immobilisations incorporelles s'élève au 31 décembre 2015 à 50 millions € (2014 : 34 millions €).

## NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Terrains et constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
<b>Montants bruts au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>5 124</b>	<b>15 086</b>	<b>1 423</b>	<b>21 633</b>
Écart de conversion	191	698	40	929
Acquisitions (dont contrats de location-financement : 24 millions €)	374	1 283	119	1 776
Sorties d'actifs	(17)	(349)	(50)	(416)
Variation du périmètre de consolidation	(3)	30	23	50
Transferts et autres	103	84	(189)	(2)
<b>Montants bruts au 31 décembre 2014</b>	<b>5 772</b>	<b>16 832</b>	<b>1 366</b>	<b>23 970</b>
Écart de conversion	85	267	12	364
Acquisitions (dont contrats de location-financement : 55 millions €)	464	1 141	118	1 723
Sorties d'actifs	(39)	(454)	(49)	(542)
Variation du périmètre de consolidation	-	2	13	15
Transferts et autres	5	(43)	2	(36)
<b>Montants bruts au 31 décembre 2015</b>	<b>6 287</b>	<b>17 745</b>	<b>1 462</b>	<b>25 494</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>(2 326)</b>	<b>(9 325)</b>	<b>(1 027)</b>	<b>(12 678)</b>
Écart de conversion	(85)	(415)	(31)	(531)
Amortissements	(152)	(801)	(59)	(1 012)
Pertes de valeur nettes	(14)	(7)	(2)	(23)
Sorties d'actifs	10	309	36	355
Variation du périmètre de consolidation	1	3	4	8
Transferts et autres	(1)	(139)	132	(8)
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2014</b>	<b>(2 567)</b>	<b>(10 375)</b>	<b>(947)</b>	<b>(13 889)</b>
Écart de conversion	(38)	(173)	(13)	(224)
Amortissements	(169)	(957)	(72)	(1 198)
Pertes de valeur nettes	(50)	(104)	-	(154)
Sorties d'actifs	21	419	45	485
Variation du périmètre de consolidation	-	(2)	(10)	(12)
Transferts et autres	14	16	-	30
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2015</b>	<b>(2 789)</b>	<b>(11 176)</b>	<b>(997)</b>	<b>(14 962)</b>
<b>MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>3 498</b>	<b>6 569</b>	<b>465</b>	<b>10 532</b>
<b>Montants nets au 31 décembre 2014</b>	<b>3 205</b>	<b>6 457</b>	<b>419</b>	<b>10 081</b>

Les immobilisations en cours de construction se montent à 1 931 millions € (2014 : 2 208 millions €).

Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève à 362 millions € (2014 : 220 millions €).

Le montant des intérêts capitalisés en 2015 dans le coût des immobilisations corporelles s'élève à 11 millions € (2014 : 23 millions €).

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement s'élève à 123 millions € (2014 : 84 millions €). Leur valeur brute est de 168 millions € (2014 : 130 millions €).

L'échéancier des paiements futurs minimaux au titre des contrats de location-financement est indiqué dans le tableau suivant :

(en millions €)	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée
À moins d'un an	16	18	9	9
Entre un et cinq ans	53	59	41	47
Plus de cinq ans	48	57	22	29
<b>VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX (NOTE 26)</b>	<b>117</b>	<b>134</b>	<b>72</b>	<b>85</b>

## NOTE 15 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

La valeur comptable des actifs financiers et autres actifs à long terme est détaillée dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	243	151
Prêts et dépôts (note 15.2)	71	61
Instruments dérivés (note 16.1)	89	63
Autres	7	8
<b>ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME</b>	<b>410</b>	<b>283</b>

### 15.1 Actifs financiers disponibles à la vente

La majeure partie des actifs financiers disponibles à la vente est constituée de titres de participation non cotés (note 4.4).

Le tableau ci-dessous retrace les variations du portefeuille au cours de l'exercice :

<i>(en millions €)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>151</b>	<b>174</b>
Écart de conversion	4	5
Acquisitions	118	13
Cessions	(6)	(20)
Reprise de perte de valeur	1	5
Variations de juste valeur	(25)	(26)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>243</b>	<b>151</b>

Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent au 31 décembre 2015 un montant de 114 millions € relatif à l'acquisition de Livebookings Holdings Limited le 29 décembre 2015 (note 33 – "Acquisitions et cessions d'activité").

### 15.2 Prêts et dépôts

La valeur comptable des prêts et dépôts est détaillée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Prêts et dépôts bruts	111	101
Pertes de valeur	(40)	(40)
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>61</b>

Les prêts et dépôts comprennent divers prêts à des clients ou des salariés.



## NOTE 16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Comme indiqué dans la note 3.5 "Couverture", certains instruments dérivés, bien que répondant à la politique de gestion des risques financiers du Groupe, ne remplissent pas les critères ou n'ont pas été qualifiés d'instruments de couverture pour les besoins de la comptabilité de couverture.

### 16.1 Dérivés actifs

(en millions €)	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	22	400	23	400
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	1	40	1	30
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	66	532	39	585
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	91	-	82
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés à long terme (note 15)</b>	<b>89</b>	<b>1 063</b>	<b>63</b>	<b>1 097</b>
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	4	33	-	12
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	9
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	54	1 650	25	1 173
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés à court terme (note 21)</b>	<b>58</b>	<b>1 683</b>	<b>25</b>	<b>1 194</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>147</b>	<b>2 746</b>	<b>88</b>	<b>2 291</b>

Le Groupe octroie de la trésorerie en garantie du risque de crédit lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant en dépôt est de 80 millions € au 31 décembre 2015 (2014 : 72 millions €).

## 16.2 Dérivés passifs

(en millions €)	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	10	129	4	79
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	88	517	61	601
▶ Dérivés de taux d'intérêt	5	935	8	1 261
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés à long terme (note 26)</b>	<b>103</b>	<b>1 581</b>	<b>73</b>	<b>1 941</b>
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	-	9	5	69
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	1	6	2	8
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	36	1 360	38	1 916
▶ Dérivés de taux d'intérêt	1	321	2	174
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés à court terme (note 26)</b>	<b>38</b>	<b>1 696</b>	<b>47</b>	<b>2 167</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>141</b>	<b>3 277</b>	<b>120</b>	<b>4 108</b>

Le Groupe détient de la trésorerie en garantie du risque de crédit lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant en dépôt est de 7 millions € au 31 décembre 2015 (2014 : 10 millions €).

## 16.3 Montants contractuels des dérivés

Le Groupe a conclu des dérivés de change dont la maturité est de un à sept ans pour un montant nominal total de 1 218 millions € (2014 : 1 191 millions €). Les nominaux des principales devises achetées à terme contre l'euro sont libellés en USD pour 221 millions € (2014 : 295 millions €), en BRL pour 206 millions € (2014 : 236 millions €), en CNH et CNY pour 394 millions € (2014 : 284 millions €) et en THB pour 220 millions € (2014 : 220 millions €). L'échéance des autres contrats ne dépasse pas une année.

Les montants contractuels des dérivés de change sont ventilés par devise dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015						31 décembre 2014					
	Devises achetées à terme						Devises achetées à terme					
	EUR	USD	THB	BRL	Autres	Total	EUR	USD	THB	BRL	Autres	Total
<b>Devises vendues à terme</b>												
EUR	-	466	292	411	1 098	2 267	-	405	288	344	1 057	2 094
CNY	493	56	-	-	22	571	326	96	-	-	30	452
USD	13	-	216	40	101	370	244	-	192	43	221	700
JPY	262	7	1	-	-	270	368	3	2	-	-	373
BRL	41	4	-	-	-	45	164	6	-	-	-	170
ZAR	34	20	-	-	-	54	62	19	-	-	-	81
THB	56	15	-	-	-	71	24	41	-	-	2	67
Autres	542	75	1	2	2	622	455	72	1	1	(1)	528
<b>TOTAL</b>	<b>1 441</b>	<b>643</b>	<b>510</b>	<b>453</b>	<b>1 223</b>	<b>4 270</b>	<b>1 643</b>	<b>642</b>	<b>483</b>	<b>388</b>	<b>1 309</b>	<b>4 465</b>

Les couvertures de change en CNY comprennent des dérivés contractés hors de Chine et libellés en CNH.

Les montants contractuels des autres instruments financiers dérivés sont ventilés par devise et par échéance ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015				31 décembre 2014			
	Moins d'un an	Entre un et trois ans	Plus de trois ans	Total	Moins d'un an	Entre un et trois ans	Plus de trois ans	Total
▶ EUR	-	200	899	1 099	-	100	1 000	1 100
▶ INR	22	47	-	69	-	43	22	65
▶ THB	25	51	-	76	50	100	25	175
▶ USD	274	229	-	503	124	412	41	577
<b>Dérivés de taux d'intérêt</b>	<b>321</b>	<b>527</b>	<b>899</b>	<b>1 747</b>	<b>174</b>	<b>655</b>	<b>1 088</b>	<b>1 917</b>
▶ EUR	5	-	-	5	12	1	-	13
▶ USD	1	-	-	1	4	-	-	4
▶ Autres monnaies	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Autres dérivés</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>17</b>
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>527</b>	<b>899</b>	<b>1 753</b>	<b>190</b>	<b>656</b>	<b>1 088</b>	<b>1 934</b>

À fin décembre 2015, le Groupe détient des contrats de futures à court terme dont la valeur de marché représente un actif de 1 million € (2014 : actif de 1 million €) qui a été entièrement payé par les appels de marge quotidiens.

## NOTE 17 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Le Groupe a annoncé en mai 2015 la création d'une coentreprise en Indonésie avec Barito Pacific Group pour développer et exploiter de manière éco-responsable trois plantations de caoutchouc naturel. Le Groupe a acquis 49 % des parts de la société Royal Lestari Utama pour un montant de 49 millions €.

En juillet 2015, le Groupe a pris une participation de 40 % dans le capital de la société Allopneus SAS, acteur français de la vente de pneumatiques sur Internet, pour un montant de 60 millions €.

La valeur des coentreprises et des entreprises associées mises en équivalence s'élève à 309 millions € (2014 : 189 millions €). Elle comprend essentiellement, en plus des deux entreprises présentées ci-dessus, les participations dans les quatre sociétés suivantes : Double Coin Group (Anhui) Warrior Tire Co., Ltd en Chine, E.A. Juffali & Brothers for Tyres en Arabie Saoudite, MC Projects B.V. aux Pays-Bas et le groupe SIPH en France.

Les états financiers des entreprises mises en équivalence comprennent les valeurs suivantes :

(en millions €)	2015	2014
Actifs	1 173	1 007
Passifs	542	468
Ventes nettes	1 544	1 206
Résultat net	50	(49)

## NOTE 18 IMPÔTS

### 18.1 Impôts différés

Les montants d'impôts différés dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014 <sup>(1)</sup>
Impôts différés actifs	1 259	1 156
Impôts différés passifs	(118)	(95)
<b>ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>1 141</b>	<b>1 061</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés à la fin de l'exercice, indépendamment de toutes compensations des soldes, est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014 <sup>(1)</sup>
Avantages du personnel	1 180	1 098
Stocks	166	134
Instruments financiers	110	125
Provisions	56	96
Déficits fiscaux reportables	55	31
Crédits d'impôts à récupérer	11	15
Goodwill & Immobilisations incorporelles	(38)	(52)
Immobilisations corporelles	(564)	(549)
Autres	165	163
<b>ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>1 141</b>	<b>1 061</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

La variation de l'actif net d'impôts différés est la suivante :

(en millions €)	2015	2014 <sup>(1)</sup>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 061</b>	<b>1 018</b>
Écart de conversion	46	70
Produit/(charge) d'impôts différés (note 11)	(42)	(57)
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	82	89
Variation du périmètre de consolidation	(5)	(62)
Autres variations	(1)	3
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 141</b>	<b>1 061</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

En 2015, à l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global et des variations monétaires, la diminution de l'actif net d'impôts différés est essentiellement due à des provisions pour retenues à la source sur des réserves distribuables de filiales.

En 2014, à l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global, la diminution de l'actif net d'impôts différés provient essentiellement de l'acquisition de Sascar et du renversement net de différences temporelles déductibles aux États-Unis.

Les impôts différés enregistrés en autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Engagements postérieurs à l'emploi	576	494
Actifs financiers disponibles à la vente	(13)	(13)
Instruments financiers composés (obligations convertibles)	(13)	(13)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>550</b>	<b>468</b>

Le détail des actifs d'impôts différés non reconnus est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Différences temporelles déductibles</b>	<b>119</b>	<b>127</b>
Déficits fiscaux expirant :		
▶ dans moins d'un an	-	5
▶ dans un à cinq ans	80	65
▶ à plus de cinq ans	125	54
▶ sans échéance	240	257
<b>Déficits fiscaux totaux</b>	<b>445</b>	<b>381</b>
<b>Crédits d'impôts</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS</b>	<b>569</b>	<b>509</b>

## 18.2 Impôts exigibles

Les montants d'impôts exigibles dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	2015	2014
Créances sur l'État (note 22)	278	162
Dettes envers l'État (note 30)	(144)	(87)
<b>Total net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>134</b>	<b>75</b>
Charges d'impôt exigible (note 11)	(664)	(563)
Impôts payés sur le résultat	754	616
Écart de conversion et autres	10	6
<b>Variation totale</b>	<b>100</b>	<b>59</b>
Créances sur l'État (note 22)	360	278
Dettes envers l'État (note 30)	(126)	(144)
<b>TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>234</b>	<b>134</b>

## NOTE 19 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Matières premières et autres fournitures	1 148	1 158
Travaux en cours	447	437
Produits finis	2 787	2 702
<b>Valeur brute</b>	<b>4 382</b>	<b>4 297</b>
Provisions pour dépréciation sur matières premières et autres fournitures	(44)	(44)
Provisions pour dépréciation sur travaux en cours	(1)	-
Provisions pour dépréciation sur produits finis	(48)	(50)
<b>Provisions pour dépréciation</b>	<b>(93)</b>	<b>(94)</b>
<b>STOCKS NETS</b>	<b>4 289</b>	<b>4 203</b>

La variation des provisions pour dépréciation de stocks est la suivante :

(en millions €)	2015	2014
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(94)</b>	<b>(93)</b>
Écart de conversion et autres	(1)	(1)
Dotations de l'exercice	(32)	(49)
Reprises de l'exercice	34	49
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(93)</b>	<b>(94)</b>

## NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES

La valeur comptable des créances commerciales est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Créances commerciales brutes	2 855	2 690
Pertes de valeur	(112)	(121)
<b>CRÉANCES COMMERCIALES</b>	<b>2 743</b>	<b>2 569</b>

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à douze mois.

Les créances commerciales au 31 décembre 2015 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
<b>Créances commerciales non échues</b>	<b>2 551</b>	<b>(33)</b>	<b>2 518</b>
Échues			
▶ depuis moins de trois mois	187	(4)	183
▶ entre trois et six mois	22	(5)	17
▶ depuis plus de six mois	95	(70)	25
<b>Créances commerciales échues</b>	<b>304</b>	<b>(79)</b>	<b>225</b>
<b>CRÉANCES COMMERCIALES</b>	<b>2 855</b>	<b>(112)</b>	<b>2 743</b>

La variation des pertes de valeur est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	2015	2014
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(121)</b>	<b>(94)</b>
Écart de conversion et autres	1	(2)
Dotations de l'exercice	(29)	(45)
Reprises de l'exercice	39	34
Variation du périmètre de consolidation	(2)	(14)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(112)</b>	<b>(121)</b>

Les reprises de pertes de valeur comprennent des annulations de créances pour 29 millions € (2014 : 20 millions €).

## NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME

La valeur comptable des actifs financiers à court terme est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Prêts et dépôts	100	124
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 26)	205	313
Instruments dérivés (note 16.1)	58	25
<b>ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME</b>	<b>363</b>	<b>462</b>

Les caractéristiques des actifs financiers de gestion de trésorerie, bien qu'ils soient liquides, peu sensibles au risque de taux et au risque de change (principalement placés en euros ou couverts), ne répondent pas strictement à celles de la trésorerie (note 3.20 "Trésorerie et équivalents de trésorerie"). Ils sont comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat (note 3.17 "Actifs financiers non dérivés").

Les prêts et dépôts comprennent des échanges de collatéraux conclus avec des institutions financières pour un montant de 80 millions € (2014 : 72 millions €) qui ne sont pas librement disponibles.

## NOTE 22 AUTRES ACTIFS À COURT TERME

Le montant net des autres actifs à court terme est détaillé ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Fournisseurs débiteurs	135	110
État – Impôts exigibles	360	278
Autres créances sur l'État	286	288
Autres	237	216
Pertes de valeur	(6)	(9)
<b>AUTRES ACTIFS À COURT TERME</b>	<b>1 012</b>	<b>883</b>

Les autres créances sur l'État concernent essentiellement la TVA.

## NOTE 23 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La valeur comptable de la trésorerie est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Banques et liquidités	172	177
Dépôts bancaires à moins de trois mois et autres équivalents trésorerie (fonds monétaires principalement)	1 380	990
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>1 552</b>	<b>1 167</b>

Le taux d'intérêt effectif moyen des dépôts bancaires à court terme est de 0,59 % en 2015 (2014 : 0,88 %).

La trésorerie et équivalents de trésorerie est essentiellement placée en euros (2015 : 88 % après couverture, 2014 : 88 %).

Les montants moins facilement disponibles pour répondre à des besoins du Groupe sont notamment liés à des règles prudentielles en Irlande, propres aux sociétés d'assurance captives (2015 : 150 millions €, 2014 : 113 millions €).

## NOTE 24 CAPITAL SOCIAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL

(en millions €)	Capital social	Primes liées au capital	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>372</b>	<b>3 641</b>	<b>4 013</b>
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	2	44	46
Réduction de capital	(2)	(85)	(87)
Autres (émission de 6 actions)	(1)	1	-
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>371</b>	<b>3 601</b>	<b>3 972</b>
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	2	62	64
Réduction de capital	(10)	(441)	(451)
Autres (émission de 2 actions)	1	-	1
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>364</b>	<b>3 222</b>	<b>3 586</b>

(en nombre d'actions)	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>185 789 643</b>	<b>(30 000)</b>	<b>185 759 643</b>
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	946 891	-	946 891
Rachat d'actions	-	(1 000 000)	(1 000 000)
Cession d'actions	-	19 664	19 664
Réduction de capital	(1 010 336)	1 010 336	-
Autres	2	-	2
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>185 726 200</b>	<b>-</b>	<b>185 726 200</b>
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	1 137 488	-	1 137 488
Rachat d'actions	-	(4 961 534)	(4 961 534)
Cession d'actions	-	-	-
Réduction de capital	(4 961 534)	4 961 534	-
Autres	28	-	28
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>181 902 182</b>	<b>-</b>	<b>181 902 182</b>

La valeur nominale des actions est de 2 € (valeur inchangée par rapport à 2014). Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives. Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

Le dividende payable aux actionnaires en 2015 au titre de l'exercice 2014 était de 2,50 € par action (2014 : 2,50 € par action). Il a été versé intégralement en espèces pour un montant net de 463 millions €.

Le Président de la Gérance recommandera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 2,85 € par action en 2016 au titre de l'exercice 2015.

## NOTE 25 RÉSERVES

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014 <sup>(1)</sup></b>	<b>(403)</b>	<b>(2)</b>	<b>163</b>	<b>5 474</b>	<b>5 232</b>
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(486)	(486)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	7	7
Rachat d'actions	-	(87)	-	-	(87)
Annulation d'actions	-	87	-	-	87
Cession d'actions	-	2	-	-	2
Autres	-	-	-	-	-
<b>Transactions avec les actionnaires de la Société</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>(479)</b>	<b>(477)</b>
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 031	1 031
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(484)	(484)
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	85	85
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	-	(399)	(399)
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	-	(26)	-	(26)
<i>Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	-	4	-	4
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat</i>	-	-	-	-	-
<i>Variation des écarts de conversion</i>	169	-	-	-	169
<i>Autres</i>	(2)	-	(3)	5	-
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	167	-	(25)	5	147
<b>Résultat global</b>	<b>167</b>	<b>-</b>	<b>(25)</b>	<b>637</b>	<b>779</b>
<b>Au 31 décembre 2014 <sup>(1)</sup></b>	<b>(236)</b>	<b>-</b>	<b>138</b>	<b>5 632</b>	<b>5 534</b>
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(483)	(483)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	9	9
Rachat d'actions	-	(451)	-	-	(451)
Annulation d'actions	-	451	-	-	451
Autres	-	-	-	-	-
<b>Transactions avec les actionnaires de la Société</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(474)</b>	<b>(474)</b>
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 168	1 168
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(317)	(317)
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	82	82
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	-	(235)	(235)
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	-	(25)	-	(25)
<i>Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	-	-	-	-
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat</i>	-	-	-	-	-
<i>Variation des écarts de conversion</i>	(72)	-	-	-	(72)
<i>Autres</i>	-	-	7	-	7
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(72)	-	(18)	-	(90)
<b>Résultat global</b>	<b>(72)</b>	<b>-</b>	<b>(18)</b>	<b>933</b>	<b>843</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>(308)</b>	<b>-</b>	<b>120</b>	<b>6 091</b>	<b>5 903</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.



La composante capitaux propres de l'obligation convertible OCEANE (note 26 "dettes financières") est de 65 millions € (2014 : 65 millions €) nets d'impôts. Elle est comprise dans les autres réserves.

En avril 2015, le Groupe a annoncé un programme de rachat d'actions de 750 millions € s'échelonnant sur une période de 18 à 24 mois. Au cours de l'année 2015, le Groupe a conclu avec un prestataire de services d'investissement trois conventions qui l'ont engagé à racheter un nombre variable d'actions dans la limite d'un

montant total de 450 millions € avant le 15 décembre 2015. Le prix moyen des 4 961 534 actions acquises au cours de l'année 2015 s'élève à 90,70 €. La totalité de ces actions a été annulée au cours de l'année 2015.

En 2014, le Groupe a racheté 1 000 000 actions pour 86 millions €. Il également procédé à des cessions de 19 664 actions pour 2 millions €. 1 010 336 actions pour 87 millions € ont été annulées au cours de l'année 2014.

## NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

La valeur comptable des dettes financières est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Obligations	1 940	1 108
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	300	377
Dettes liées aux contrats de location-financement	101	63
Instruments dérivés	103	73
<b>Dettes financières à long terme</b>	<b>2 444</b>	<b>1 621</b>
Obligations et billets de trésorerie	212	419
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	282	251
Dettes liées aux contrats de location-financement	16	9
Instruments dérivés	38	47
<b>Dettes financières à court terme</b>	<b>548</b>	<b>726</b>
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 992</b>	<b>2 347</b>

L'endettement net du Groupe est présenté ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Dettes financières	2 992	2 347
Dérivés actifs (note 16.1)	(147)	(88)
Actifs financiers de garantie d'emprunts (note 32.3.2)	(80)	(72)
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 21)	(205)	(313)
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	(1 552)	(1 167)
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>1 008</b>	<b>707</b>

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon la note 3.6 "Juste valeur des instruments financiers", est présentée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Obligations	1 894	1 091
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	320	377
Dettes liées aux contrats de location-financement	101	63
Instruments dérivés	103	73
<b>JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME</b>	<b>2 418</b>	<b>1 604</b>

**26.1 Obligations et billets de trésorerie**

Les obligations et billets de trésorerie ont les caractéristiques mentionnées dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 209 millions €				
▶ émises en septembre 2015 avec une échéance en septembre 2045				
▶ taux d'intérêt nominal de 3,25 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 3,33 %	-	206	-	-
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 300 millions €				
▶ émises en mai 2015 avec une échéance en mai 2027				
▶ taux d'intérêt nominal de 1,75 % (1,68 % après couverture)				
▶ taux d'intérêt effectif de 1,86 % (1,80 % après couverture)	-	296	-	-
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 300 millions €				
▶ émises en mai 2015 avec une échéance en mai 2022				
▶ taux d'intérêt nominal de 1,125 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 1,17 %	-	299	-	-
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 400 millions € (2014 : 400 millions €)				
▶ émises en juin 2012 avec une échéance en juin 2019				
▶ taux d'intérêt nominal de 2,75 % (1,26 % après couverture)				
▶ couverture par des contrats de swap de taux d'intérêt de 400 millions € (2014 : 400 millions €) avec échéance en juin 2019 (couverture de juste valeur) (note 16)	-	419	-	421
Composante dette des obligations convertibles (Océanes) émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ montant net encaissé de 694 millions €				
▶ rendement annuel brut de 3,07 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 4,76 %				
▶ taux de conversion et/ou d'échange d'une obligation pour 1,036 action				
▶ émise en mars 2007 avec une échéance en janvier 2017				
▶ montant remboursable à l'échéance : 754 millions €	-	720	-	687
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale de 212 millions € (2014 : 385 millions €)				
▶ taux d'intérêt effectif de 0,002 % au 31 décembre 2015	212	-	385	-
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin et Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 0 million de dollars US (2014 : 41 millions de dollars US)				
▶ taux d'intérêt effectif non applicable au 31 décembre 2015	-	-	34	-
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>1 940</b>	<b>419</b>	<b>1 108</b>

Au 31 décembre 2015, le taux d'intérêt nominal moyen pondéré pour les obligations et billets de trésorerie est de 2,61 % (2,29 % après couverture).

## 26.2 Emprunts auprès des établissements financiers et autres

Les emprunts auprès des établissements financiers et autres comprennent essentiellement des montants tirés sur des lignes de crédit, des emprunts garantis par des créances commerciales comme mentionné à la note 32.3.3 "Créances commerciales" et des passifs résultant de l'octroi d'options de vente aux actionnaires minoritaires des filiales.

Au 31 décembre 2015, les emprunts auprès des établissements financiers et autres ont les caractéristiques mentionnées ci-dessous (avant couverture) :

(en millions €)	EUR	BRL	CNY	Autres	Total
Taux fixes	-	120	-	-	120
Taux variables	286	15	63	98	462
<b>EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET AUTRES</b>	<b>286</b>	<b>135</b>	<b>63</b>	<b>98</b>	<b>582</b>
<b>Taux d'intérêt effectif moyen payé en 2015</b>	<b>0,98 %</b>	<b>8,97 %</b>	<b>4,46 %</b>	<b>5,55 %</b>	<b>3,97 %</b>

Les échéances contractuelles de modification de taux d'intérêt de ces emprunts sont généralement inférieures à six mois.

## 26.3 Notation

Au 31 décembre 2015, les notations sollicitées par le Groupe sont les suivantes :

		CGEM	CFM
<b>Court terme</b>	Standard & Poor's	A-2	A-2
	Moody's	P-2	P-2
<b>Long terme</b>	Standard & Poor's	BBB+	BBB+
	Moody's	A3	A3
<b>Perspective</b>	Standard & Poor's	Stable	Stable
	Moody's	Stable	Stable

Le 29 janvier 2016, Standard & Poor's a relevé la notation de crédit Long Terme du Groupe de BBB+ à A- perspective stable.

## NOTE 27 PROVISIONS POUR AVANTAGES DU PERSONNEL

Selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays, ainsi qu'en application de sa politique de responsabilité sociale, le Groupe participe à des régimes de retraite, de prévoyance, de couverture des frais médicaux et d'indemnités de fin de carrière, dont les prestations versées dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires, des fonds accumulés chez les gestionnaires indépendants ou les cotisations versées à des assureurs.

Ces régimes peuvent être à prestations définies ou à cotisations définies. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués par des actuaires indépendants selon la méthode des Unités de Crédit Projetées. Pour les régimes à cotisations définies, les engagements correspondent aux cotisations dues.

À partir de 2003, le Groupe a commencé à fermer ses régimes à prestations définies aux nouveaux entrants et, dans certains cas, à l'acquisition de droits futurs, l'objectif étant de réduire les risques pesant sur l'état de la situation financière consolidée. Des régimes à cotisations définies ont été ouverts ou améliorés en contrepartie.

En 2005, le Groupe s'est doté d'une instance de gouvernance, le Comité des avantages sociaux, chargé du suivi des avantages accordés au personnel. Son rôle consiste à définir les politiques mises en œuvre par le Groupe en termes de prestations sociales et à s'assurer également de la conformité des régimes proposés localement avec lesdites politiques (validation des changements, introduction de nouveaux avantages, etc.). Il évalue en parallèle le rendement des actifs ainsi que les indices de référence, les politiques d'atténuation des risques mises en place par les comités à l'échelon local ou les administrateurs et propose un plan d'audit. Le Comité

est épaulé dans sa mission par deux équipes, l'Équipe chargée des politiques en matière d'avantages sociaux, composée de membres des départements Comptabilité, Finance et Ressources humaines et l'Équipe chargée du suivi des actifs de financement des engagements, qui se compose des présidents des comités d'investissement des principaux plans de retraite financés. Cette organisation est reproduite à l'identique dans les pays où le Groupe supporte des engagements importants.

### 27.1 Régimes à prestations définies

Ces régimes sont des plans de retraite et des plans de couverture de frais médicaux postérieurs à l'emploi, dont la majorité est maintenant fermée aux nouveaux entrants, voire à l'acquisition de droits futurs, ainsi que quelques plans d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

En Europe, les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant l'outil de l'actuaire du Groupe. Ils sont basés sur le taux de rendement attendu d'obligations d'entreprises de première catégorie et ont la même maturité que les engagements correspondants. Aux États-Unis, le taux d'actualisation est déterminé sur la base de la courbe des taux de l'actuaire local (*AA only Bond*). Au Canada, le taux d'actualisation est basé sur la courbe des taux en utilisant les taux d'obligations d'entreprises canadiennes notées Aa de l'Institut des Actuaires Canadiens. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes sont en vigueur (mais dont seul un régime est significatif), le taux d'actualisation déterminé pour le plan principal est utilisé

pour tous les régimes. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes de même importance mais avec des durées très différentes sont en vigueur, deux taux d'actualisation différents sont utilisés.

Les hypothèses relatives à l'inflation sont déterminées en utilisant différentes méthodes. Pour la zone Euro, l'outil de l'actuaire du Groupe est utilisé en référence à plusieurs sources d'information telles que les taux d'inflation cibles publiés par les banques centrales, les prévisions du *Consensus Economics* et les courbes de swaps d'inflation. Au Royaume-Uni, le taux d'inflation implicite du marché est également pris en compte (correspondant à l'écart de taux entre les obligations d'État non indexées et celles indexées sur l'inflation, déduction faite d'une marge). Aux États-Unis, la revalorisation de certaines pensions en fonction de l'évolution du coût de la vie est basée sur des moyennes historiques.

Les hypothèses relatives aux augmentations de salaires correspondent soit à l'inflation (indice des prix de détail (RPI) ou indice des prix à la consommation (CPI)) plus une marge, soit à des valeurs absolues et tiennent compte de la moyenne des hausses de salaires annuelles attendues à long terme ainsi que des effets liés aux promotions. Dans certains cas, des hypothèses par catégorie de personnel peuvent être utilisées.

Les tables de mortalité utilisées pour les régimes de retraite financés au travers de compagnies d'assurance sont les tables de mortalité de ces compagnies. Pour les autres principaux régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi, les tables de mortalité utilisées sont les suivantes : (i) États-Unis : *RP-2014 Aggregate table using scale MP-2014* ; (ii) Canada : 95 % de la table *CPM 2014 Private – Scale B* ; (iii) Royaume-Uni : table générationnelle *SAPS S2PA CMI 2013* ajustée avec un plancher à 1,25 % et (iv) Allemagne : *Heubeck RT 2005 G*.

	31 décembre 2015				31 décembre 2014			
	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans à la fin de l'exercice	19,8	22,0	22,0	18,8	18,6	21,8	21,9	18,8
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	21,2	22,8	23,0	20,7	20,2	22,7	22,9	20,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	21,8	24,4	24,7	22,8	20,9	24,3	24,7	22,8
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	23,3	25,1	26,0	24,8	22,3	25,1	25,9	24,8

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des principaux régimes à prestations définies :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	7 919	-	7 919	7 518
Juste valeur des actifs des régimes	(6 448)	-	(6 448)	(6 142)
<b>Déficit/(Excédent) de couverture des engagements</b>	<b>1 471</b>	<b>-</b>	<b>1 471</b>	<b>1 376</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	933	2 271	3 204	3 208
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	213	-	213	28
<b>ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>2 617</b>	<b>2 271</b>	<b>4 888</b>	<b>4 612</b>
Reflétés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe comme suit :				
▶ À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme (note 15)			-	-
▶ Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel			4 888	4 612
<b>ENGAGEMENTS NETS</b>			<b>4 888</b>	<b>4 612</b>

Au 31 décembre 2015, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 4 618 millions € pour les salariés en activité, à 1 097 millions € pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 5 408 millions € pour les retraités (2014 : respectivement 4 615 millions €, 1 094 millions € et 5 017 millions €).

Au 31 décembre 2015, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 8 461 millions € pour les droits acquis et à 2 662 millions € pour les droits non acquis (2014 : respectivement 8 239 millions € et 2 487 millions €).

Les gains et pertes actuariels sur les plans d'avantages postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en autres éléments du résultat global durant la période où ils apparaissent.

Le Groupe n'enregistre dans l'état de la situation financière consolidée aucun actif qui excéderait la valeur actualisée des avantages économiques disponibles sous forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures versées au régime. Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe enregistre immédiatement un passif

pour tout excédent résultant du versement des contributions liées à l'exigence de financement minimal qui ne serait pas totalement récupérable au travers des avantages économiques disponibles pour le Groupe.

Les réductions d'actifs ou les augmentations de passifs résultant de l'application des règles de plafonnement des actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

La variation de l'engagement net inscrit dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2015	2014
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 326</b>	<b>2 286</b>	<b>4 612</b>	<b>3 895</b>
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(240)	-	(240)	(70)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(32)	(123)	(155)	(152)
Autres mouvements	-	(53)	(53)	-
<b>Éléments reconnus en résultat opérationnel</b>				
Coûts des services rendus	73	64	137	121
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	(5)	(5)	20
Coût des services passés résultant des modifications de régimes	-	-	-	(7)
Effet des réductions ou liquidations de régimes	1	1	2	(27)
Effet des modifications de régimes enregistrés dans les éléments non-récurrents	(3)	(2)	(5)	11
Autres éléments	-	-	-	-
<b>Éléments reconnus hors du résultat opérationnel</b>				
Intérêt net sur les avantages du personnel	68	73	141	153
<b>Éléments reconnus en autres éléments du résultat global</b>				
Écarts de conversion	67	70	137	184
Pertes ou (gains) actuariels	158	(40)	118	461
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	199	-	199	23
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>2 617</b>	<b>2 271</b>	<b>4 888</b>	<b>4 612</b>

Les gains ou pertes actuariels mentionnés dans l'état du résultat global et comptabilisés en capitaux propres peuvent être détaillés comme suit :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2015	2014
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 551</b>	<b>500</b>	<b>2 051</b>	<b>1 565</b>
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses démographiques :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	188	62	250	134
▶ Liés à l'expérience	(76)	(45)	(121)	(108)
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses financières :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	(63)	(76)	(139)	964
▶ Liés à l'expérience	108	20	128	(528)
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	199	-	199	24
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 907</b>	<b>461</b>	<b>2 368</b>	<b>2 051</b>
<i>Dont gains ou (pertes) actuariels</i>	<i>1 677</i>	<i>461</i>	<i>2 138</i>	<i>2 021</i>
<i>Dont effet de la règle du plafonnement des actifs</i>	<i>230</i>	<i>-</i>	<i>230</i>	<i>30</i>

En 2015, le montant net comptabilisé au compte de résultat représente une charge de 270 millions € (2014 : charge de 271 millions €), se décomposant comme suit :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	Exercice 2015	Exercice 2014
Coût des services rendus au cours de l'exercice	73	64	137	121
Intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	68	73	141	153
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	(5)	(5)	20
Coût des services passés reconnus dans l'année :				
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes à prestations définies	-	-	-	(7)
▶ Lié à une réduction des régimes à prestations définies	1	1	2	(11)
Effet de toute liquidation des régimes à prestation définies	-	-	-	(16)
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	(3)	(2)	(5)	11
<b>TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>139</b>	<b>131</b>	<b>270</b>	<b>271</b>

Les charges annuelles sont déterminées par des actuaires externes et indépendants, au début de l'exercice, de la manière suivante :

- ▶ charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ("coût des services rendus au cours de l'exercice") ;
- ▶ charge/produit correspondant à la "désactualisation" annuelle ("intérêt net") ;
- ▶ charge ou produit correspondant à la comptabilisation annuelle des écarts actuariels sur les autres plans d'avantages à long terme ("écarts actuariels reconnus dans l'année") ;
- ▶ charge ou produit éventuel correspondant aux modifications ou mises en place de régimes ("coût des services passés reconnus dans l'année") ;
- ▶ charge ou produit éventuel correspondant aux réductions de régimes ("coût des services passés reconnus dans l'année") ;
- ▶ charge ou produit lié à la liquidation des régimes ("liquidations").

### / 27.1.1 Plans de retraite

Le Groupe offre à ses salariés différents plans de retraite dont les caractéristiques varient selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays et suivant les pratiques conventionnelles propres à chaque filiale.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe garantit le niveau futur des prestations telles que définies dans le règlement du régime. L'évaluation de ces régimes à prestations définies fait appel aux techniques actuarielles et est réalisée par des actuaires indépendants. Les régimes à prestations définies peuvent être financés par des versements à des fonds externes ou des assureurs spécialisés dans la gestion d'actifs. Lorsqu'ils ne sont pas financés, notamment pour les régimes de retraite en Allemagne, un passif est constitué dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Les principaux pays où le Groupe a mis en place des régimes de retraite sont :

#### États-Unis

Aux États-Unis, le principal plan de retraite à prestations définies est le "Michelin Retirement Plan (MRP)" qui fait l'objet d'une description ci-après. D'autres plans, moins significatifs, ont été fermés en 2014.

Le MRP a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004. Depuis cette date, ceux-ci sont affiliés à un régime à cotisations définies.

Les bénéficiaires ayant choisi de sortir du régime à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2004 ou du 1<sup>er</sup> juillet 2007 ont la possibilité de débloquer les droits acquis sous forme de rente viagère ou de capital au moment de leur départ en retraite. Ils ont par la suite été affiliés à un régime à cotisations définies.

Pour ceux n'ayant pas fait ce choix au 1<sup>er</sup> juillet 2007, les droits acquis seront gelés conformément aux dispositions du plan à compter du 31 décembre 2016. Seule une sortie en rente sera autorisée dans ce cas. Ces participants seront alors affiliés à un régime à cotisations définies.

L'âge normal de départ en retraite est fixé à 65 ans. Les salariés âgés de 55 ans et ayant accompli au moins 10 années de service pourront toutefois faire valoir leurs droits à la retraite en vertu des dispositions en matière de retraite anticipée.

En cas de départ anticipé à la retraite, le montant de la pension subit une décote. Les salariés âgés de 55 ans et justifiant de 30 années de service peuvent néanmoins bénéficier d'un mécanisme transitoire visant à compléter leurs revenus jusqu'à la date de liquidation de leur pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie (avec un taux d'acquisition des droits inférieur sur la tranche correspondant aux salaires de référence de la sécurité sociale) prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que l'ensemble des revenus ouvrant droit à pension. Les salariés peuvent opter pour une sortie en capital plutôt qu'en rente, une solution retenue par la majorité d'entre eux.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension d'orphelin au décès de l'assuré, ainsi que d'une rente d'invalidité.

Pour les salariés embauchés avant le 1<sup>er</sup> janvier 1991, une clause d'indexation est applicable aux prestations pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

#### Canada

Au Canada, le principal plan de retraite à prestations définies est le "Michelin Retirement Plan (MRP)". D'autres plans à prestations définies, moins importants et fermés aux nouveaux entrants sont évalués mais ne font pas l'objet d'une description détaillée.

Le "Michelin Retirement Plan (MRP)" est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Depuis cette date, ceux-ci sont affiliés à un plan à cotisations définies. Les droits acquis par la majorité des

participants ont été gelés conformément aux dispositions du plan depuis le 31 décembre 2015. Tous les salariés seront affiliés à un plan de cotisations définies.

L'âge normal de départ en retraite est fixé à 65 ans. Toutefois, les salariés âgés de 55 ans ou ayant accompli au moins 30 années de service ont la possibilité de faire valoir leurs droits à la retraite en vertu des dispositions en matière de retraite anticipée.

En cas de départ anticipé à la retraite, le montant de la pension subit une décote. Les salariés justifiant de 30 années de service bénéficient d'un mécanisme transitoire destiné à compenser en partie le manque à gagner dû à leur départ anticipé.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que l'intégralité des salaires ouvrant droit à pension.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension à un bénéficiaire au décès de l'assuré, ainsi que d'une rente d'invalidité.

Une clause d'indexation est applicable aux prestations, basée sur l'augmentation de l'indice des prix à la consommation moins une décote.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

### **Royaume-Uni**

Au Royaume-Uni, les salariés bénéficient du régime de retraite à prestations définies "Michelin Pension and Life Assurance Plan".

Le plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 6 décembre 2004 et à l'acquisition de droits futurs depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Les nouveaux salariés ont la possibilité de s'affilier à un plan à cotisations définies.

Les droits acquis jusqu'au 31 décembre 2008 sont gelés mais le montant de la pension de retraite reste indexé sur la rémunération moyenne en fin de carrière.

L'âge normal de départ en retraite est fixé à 65 ans. Les salariés âgés de 55 ans ont cependant la possibilité de faire valoir leurs droits à la retraite en vertu des dispositions en matière de retraite anticipée, sous réserve de l'accord de l'entreprise. En cas de départ anticipé, le montant des droits acquis est revu à la baisse en application d'un facteur de réduction actuarielle.

Le montant de la pension versée annuellement dépend des rémunérations ouvrant droit à pension. La majorité des salariés optent pour une sortie en capital dans la limite du montant maximum autorisé par la législation fiscale.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension d'orphelin au décès de l'assuré, ainsi que d'une rente d'invalidité.

Le montant de la pension est indexé sur le taux d'inflation plafonné.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

### **Allemagne**

Le principal régime de retraite à prestations définies en vigueur en Allemagne est le "Versorgungsordnung 1979 (VO 1979)" de MRW (Michelin Reifenwerke AG).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, ce plan est fermé aux nouveaux entrants qui sont affiliés à l'un des régimes à cotisations définies proposés par l'entreprise.

L'âge normal de départ à la retraite est fixé à 65 ans.

Une rente viagère mensuelle, calculée sur la base de la rémunération ouvrant droit à pension, est servie jusqu'au décès du bénéficiaire.

Un taux forfaitaire s'applique à la tranche excédant le plafond de la sécurité sociale et un taux additionnel, déterminé en fonction de l'ancienneté, est appliqué à l'ensemble des rémunérations ouvrant droit à pension.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension d'orphelin ainsi que d'une pension d'invalidité.

La législation en vigueur prévoit une revalorisation triennale du montant de la pension en fonction de l'inflation, à concurrence de la progression moyenne des rémunérations.

### **France**

Le principal régime de retraite à prestations définies en vigueur en France est le "Régime de retraite supplémentaire MFPM".

Les salariés doivent justifier d'une ancienneté de 10 ans et faire partie de l'effectif de l'entreprise au moment de leur départ en retraite pour bénéficier du régime.

Le plan a été mis en place en 1996 afin de garantir un complément de retraite à l'ensemble des salariés dans l'hypothèse d'un taux de remplacement servi au titre des régimes obligatoires inférieur à 55 %. En deçà de ce seuil, une prestation complémentaire, calculée sur la base des rémunérations ouvrant droit à pension et de l'ancienneté, est versée aux bénéficiaires (plan additionnel plafonné).

Le cumul des prestations versées par le régime de retraite obligatoire et le régime supplémentaire ne peut excéder 55 % du salaire ouvrant droit à pension. La fermeture du plan aux nouveaux entrants n'étant pas possible, le seuil de 55 % est progressivement abaissé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 jusqu'à zéro en 2046. En contrepartie, les salariés participent obligatoirement à un plan à cotisations définies (Article 83) et peuvent également participer volontairement à un autre plan à cotisations définies (PERCO).

Est également prévu le versement d'une pension de réversion au conjoint survivant ainsi que d'une pension d'invalidité.

Le régime est couvert pour les retraités par deux compagnies d'assurance.

Des ajustements ou revalorisations du montant de la rente sont possibles mais pas automatiques et dépendent du niveau des réserves disponibles.

Évolution de la situation financière des plans de retraite à prestations définies :

(en millions €)	2015				2014			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	4 130	4 265	45	8 440	3 486	3 553	40	7 079
Écart de conversion	250	178	(6)	422	378	152	-	530
Variation du périmètre de consolidation	5	(7)	(2)	(4)	-	-	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	36	32	2	70	33	28	-	61
Charge d'intérêts sur l'obligation	172	140	3	315	174	148	2	324
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	-	-	-	-	8	-	-	8
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	1	(3)	-	(2)	4	(1)	-	3
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	-	-	-	(18)	-	-	(18)
Prestations payées sur l'exercice	(264)	(177)	(3)	(444)	(260)	(147)	1	(406)
Autres éléments	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	(56)	115	(4)	55	325	533	2	860
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>4 274</b>	<b>4 543</b>	<b>35</b>	<b>8 852</b>	<b>4 130</b>	<b>4 265</b>	<b>45</b>	<b>8 440</b>
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	3 731	2 383	28	6 142	3 056	2 103	23	5 182
Écart de conversion	205	140	(6)	339	325	127	-	452
Variation du périmètre de consolidation	-	(4)	-	(4)	-	-	-	-
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	153	91	3	247	150	95	2	247
Cotisations versées aux fonds	32	208	1	241	49	21	1	71
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	(5)	-	(5)	-	(5)	-	(5)
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(263)	(147)	(1)	(411)	(258)	(120)	2	(376)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	(45)	(56)	-	(101)	409	162	-	571
<b>Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice</b>	<b>3 813</b>	<b>2 610</b>	<b>25</b>	<b>6 448</b>	<b>3 731</b>	<b>2 383</b>	<b>28</b>	<b>6 142</b>
<b>Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice</b>	<b>461</b>	<b>1 933</b>	<b>10</b>	<b>2 404</b>	<b>399</b>	<b>1 882</b>	<b>17</b>	<b>2 298</b>
Éléments différés en début d'exercice	(28)	-	-	(28)	(5)	-	-	(5)
Écart de conversion	13	-	1	14	-	-	-	-
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(195)	-	(4)	(199)	(23)	-	-	(23)
<b>Éléments différés en fin d'exercice</b>	<b>(210)</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>(213)</b>	<b>(28)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(28)</b>
<b>PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>671</b>	<b>1 933</b>	<b>13</b>	<b>2 617</b>	<b>427</b>	<b>1 882</b>	<b>17</b>	<b>2 326</b>



En 2014, le Groupe a annoncé une réduction significative des capacités de production de son usine de Pictou au Canada (note 9.2.1). L'impact de cette restructuration sur le plan de pension canadien s'est traduit par une réduction du régime et un coût des services passés pour un montant de 12 millions d'euros enregistrés en charges non récurrentes du résultat opérationnel.

En 2014, le Groupe a décidé d'offrir la possibilité aux participants du plan de pension américain de se faire payer leur retraite en capital générant une liquidation partielle du régime pour un montant de 16 millions d'euros enregistrés en produits dans le résultat opérationnel avant éléments non récurrents.

S'agissant des plans de retraite en vigueur au Canada, le Groupe ne peut prétendre à aucun remboursement en cas d'excédents des régimes. Les avantages économiques disponibles correspondent à la

valeur actualisée du coût des services futurs. Ces plans de retraite sont soumis à une exigence de financement minimal. L'excédent constaté en actif correspond à la somme des :

- ▶ montants payés d'avance ayant pour effet de réduire l'exigence future de financement minimal ; et
- ▶ coûts estimés des services futurs pour chaque période, déduction faite des contributions liées à l'exigence de financement minimal au titre des services futurs.

Tout excédent par rapport à cette limite est immédiatement comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En 2015, le montant comptabilisé résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevé à 199 millions € (2014 : 23 millions €).

En 2015, l'augmentation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies s'est élevée à 412 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2015	2014
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(422)	(530)
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	(55)	(860)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	59	21
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	2	7
Variations du périmètre de consolidation	4	-
Autres éléments	-	1

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2015 à 6 448 millions €, en hausse de 306 millions € par rapport au 31 décembre 2014. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2015	2014
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	338	452
Écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(175)	(310)
Rendement réel des actifs des régimes	147	818
Variations du périmètre de consolidation	(4)	-
Autres éléments	-	-

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies, la juste valeur des actifs des régimes, l'excédent ou le déficit des régimes et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2015 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2015	2014	2013	2012	2011
Valeur actualisée de l'obligation	(8 852)	(8 440)	(7 079)	(7 563)	(6 634)
Juste valeur des actifs	6 448	6 142	5 182	5 195	4 810
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT)</b>	<b>(2 404)</b>	<b>(2 298)</b>	<b>(1 897)</b>	<b>(2 368)</b>	<b>(1 824)</b>
<b>Ajustements liés à l'expérience :</b>					
▶ sur les passifs des régimes	75	32	(43)	(60)	8
▶ sur les actifs des régimes	(107)	538	166	227	(58)

Les écarts liés à l'expérience en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation et de la juste valeur des actifs des régimes sont présentés ci-dessous :

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Ajustements liés à l'expérience :</b>					
▶ sur les passifs des régimes en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation	- 0,85 %	- 0,38 %	0,61 %	0,79 %	- 0,12 %
▶ sur les actifs des régimes en pourcentage de la juste valeur des actifs	- 1,66 %	8,76 %	3,20 %	4,37 %	- 1,21 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux plans de retraite, sont les suivantes :

	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	4,23 %	3,08 %	12,65 %	3,97 %	3,15 %	11,50 %
Taux d'inflation	2,38 %	2,54 %	5,00 %	2,36 %	2,71 %	5,00 %
Taux de croissance salariale	2,84 %	2,49 %	6,00 %	2,88 %	2,94 %	6,42 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	12,3	15,1	10,5	13,0	15,6	11,9

Les taux d'actualisation, de croissance salariale et d'inflation figurent parmi les hypothèses financières majeures utilisées dans l'évaluation de l'obligation d'un plan à prestations définies et peuvent avoir un impact significatif sur les montants évalués.

Tous les actuaires donnent pour chaque plan des sensibilités sur l'obligation (DBO) et le coût des services dus aux variations des principales hypothèses. Les sensibilités des DBO et des Coûts (dont la signification dans ce cas précis est la somme coût des services

et la charge d'intérêt sur l'obligation) sont les variations moyennes pondérées respectivement de la DBO et du Coût quand une de ces hypothèses varie.

Pour la sensibilité de la juste valeur des actifs liée aux mouvements de taux d'intérêt, on considère que l'ensemble de la courbe des taux varie à la hausse ou à la baisse de 0,5 point et qu'uniquement les valeurs des obligations sont impactées, tous les autres actifs gardant leur valeur. La sensibilité indiquée correspond au changement de la valeur totale du portefeuille dû aux changements des taux d'intérêts.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2015, toute chose étant égale par ailleurs, aurait les effets suivants :

	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 6,61 %	7,22 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	4,00 %	- 4,94 %
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	4,79 %	- 4,38 %
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	4,66 %	- 4,26 %
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	1,30 %	- 1,15 %
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	2,07 %	- 1,81 %
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	- 4,14 %	4,54 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat ainsi que le rendement réel des actifs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2015				Exercice 2014			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	36	35	2	<b>73</b>	30	32	2	<b>64</b>
Charge d'intérêts sur l'obligation	172	140	3	<b>315</b>	161	144	3	<b>308</b>
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	(153)	(91)	(3)	<b>(247)</b>	(139)	(92)	(3)	<b>(234)</b>
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes	-	-	-	-	(1)	-	-	<b>(1)</b>
▶ Lié à une réduction des régimes	1	-	-	<b>1</b>	-	(1)	-	<b>(1)</b>
Effet de toute liquidation des régimes	-	-	-	-	(16)	-	-	<b>(16)</b>
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	(3)	-	<b>(3)</b>	12	-	-	<b>12</b>
<b>COÛT DES RÉGIMES DE RETRAITE</b>	<b>56</b>	<b>81</b>	<b>2</b>	<b>139</b>	<b>47</b>	<b>83</b>	<b>2</b>	<b>132</b>
<b>Rendement réel des actifs des régimes</b>	<b>109</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>147</b>	<b>559</b>	<b>257</b>	<b>3</b>	<b>819</b>

L'allocation des actifs des plans de retraite totalement ou partiellement financés est la suivante :

	31 décembre 2015					31 décembre 2014				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
<b>Titres cotés</b>										
Actions locales	3,5 %	13,1 %	3,4 %	0,0 %	7,3 %	5,6 %	16,0 %	4,3 %	2,4 %	9,4 %
Actions étrangères et monde	7,8 %	10,6 %	14,3 %	0,0 %	11,1 %	10,8 %	10,2 %	14,5 %	0,0 %	11,5 %
Investissements alternatifs	8,3 %	9,3 %	24,8 %	0,0 %	14,6 %	7,8 %	7,9 %	21,5 %	0,0 %	12,4 %
Immobilier	0,0 %	0,0 %	7,6 %	0,0 %	2,8 %	0,0 %	0,0 %	7,2 %	0,0 %	2,6 %
Obligations indexées sur l'inflation	0,2 %	0,2 %	8,2 %	8,4 %	3,4 %	0,2 %	0,0 %	8,8 %	2,2 %	3,3 %
Obligations d'état et agences gouvernementales	20,5 %	7,3 %	3,0 %	1,6 %	7,8 %	17,9 %	5,7 %	8,4 %	4,2 %	11,1 %
Obligations d'entreprise	11,8 %	25,3 %	8,5 %	0,0 %	15,8 %	10,0 %	23,2 %	10,8 %	2,6 %	15,7 %
Autres obligations, actifs crédit diversifiés et obligations pays émergents	33,8 %	20,7 %	21,5 %	0,0 %	22,6 %	30,7 %	24,0 %	19,2 %	0,1 %	20,3 %
Liquidités	1,6 %	3,1 %	5,1 %	0,7 %	3,5 %	2,1 %	3,2 %	1,8 %	0,8 %	2,4 %
<b>Total des titres cotés</b>	<b>87,5 %</b>	<b>89,6 %</b>	<b>96,4 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>88,9 %</b>	<b>85,1 %</b>	<b>90,2 %</b>	<b>96,5 %</b>	<b>12,3 %</b>	<b>88,7 %</b>
<b>Titres non cotés</b>										
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	0,0 %	0,0 %	0,0 %	89,3 %	3,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	87,7 %	3,2 %
Placements privés <sup>(1)</sup>	4,8 %	3,6 %	3,6 %	0,0 %	3,7 %	7,0 %	4,2 %	3,5 %	0,0 %	4,3 %
Immobilier	7,7 %	6,8 %	0,0 %	0,0 %	4,2 %	7,9 %	5,6 %	0,0 %	0,0 %	3,8 %
<b>Total des titres non cotés</b>	<b>12,5 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>3,6 %</b>	<b>89,3 %</b>	<b>11,1 %</b>	<b>14,9 %</b>	<b>9,8 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>87,7 %</b>	<b>11,3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Duration en années du portefeuille obligataire, en excluant les liquidités</b>	<b>18,9</b>	<b>17,9</b>	<b>18,3</b>	<b>N/A</b>	<b>18,3</b>	<b>19,9</b>	<b>18,1</b>	<b>15,6</b>	<b>N/A</b>	<b>16,9</b>

(1) Capital-risque et dette privée.

Dans les allocations ci-dessus, les actifs de la rubrique "Titres cotés" sont des actifs pour lesquels une valeur de marché est régulièrement obtenue et à laquelle ces actifs peuvent être cédés et ceux sous "Titres non cotés" sont les actifs gérés par des compagnies d'assurance et des actifs moins liquides qui pourraient être cédés à une valeur réduite.

Un groupe d'experts internes, composé des Présidents des principaux comités d'investissement et d'experts du Groupe, a publié des recommandations pour les comités d'investissement locaux, présentant les meilleures pratiques en matière d'investissement. Il y est entre autres précisé de ne pas réaliser de placements directs dans les titres du Groupe et de ne pas investir dans des biens immobiliers utilisés par le Groupe. Les gestionnaires de fonds ne sont pas soumis à de telles restrictions. Le Groupe n'a pas de montants significatifs investis dans ses propres titres. Michelin n'occupe ou n'utilise aucun bien immobilier inclus dans les différents portefeuilles. En ce qui concerne les fonds généraux investis auprès de compagnies d'assurance ainsi que dans des investissements alternatifs, le Groupe ne dispose pas de tous les éléments d'information sur les investissements sous-jacents.

Les placements alternatifs se composent de *hedge funds* et de fonds de *hedge funds*. Au Royaume-Uni, il existe également des fonds de croissance diversifiés qui permettent aux gestionnaires d'arbitrer entre les principales classes d'actifs en fonction des conditions du marché. Ce type de placement vise à offrir un rendement similaire à celui des actions mais avec une moindre volatilité.

Les autres instruments à revenu fixe comprennent des obligations de pays émergents, des fonds communs de placement, des portefeuilles d'adéquation actifs/passifs dont les gestionnaires investissent aussi bien en obligations d'état, d'entreprises ou dans des dérivés ainsi que, pour le Royaume-Uni, des fonds multi-supports obligataires et assimilés qui permettent aux gestionnaires d'arbitrer entre les principaux produits de crédit en fonction des conditions de marché. Ce type de placement vise à offrir un rendement similaire à celui des obligations d'entreprises mais avec une moindre volatilité, compte tenu du profil de diversification (titres adossés à des créances, prêts, obligations à rendement élevé, mais aussi liquidités, obligations d'entreprise et obligations d'État).

En ce qui concerne les placements immobiliers au Royaume-Uni, le Groupe a opté pour un fonds immobilier à indexation limitée (Limited Index Price) composé de baux à long terme et supposé couvrir le risque lié à l'inflation.

Dans la plupart des pays, les actifs sont donnés en gestion à des organismes indépendants, conformément aux législations locales en matière d'assurance vieillesse. Les statuts ainsi que les dispositions législatives imposent à ces organismes d'agir dans le meilleur intérêt du fonds et de l'ensemble des principales parties prenantes, c'est-à-dire les bénéficiaires actuels et futurs ainsi que les employeurs.

L'allocation des actifs au sein de chaque plan de retraite est déterminée périodiquement, généralement tous les trois à cinq ans, par un organisme indépendant de l'employeur tenant un rôle fiduciaire (*Investment Board, Board of Trustees*) sur recommandation de conseillers indépendants (actuaire, consultants, banques ou sociétés d'investissement). Ces allocations d'actifs tiennent compte de la structure des passifs sociaux et de leur durée. En cas de forte hausse du niveau de financement, un examen de l'allocation des actifs devrait être réalisé afin de s'assurer que l'objectif d'allocation reste approprié.

Les plans de retraite les plus significatifs ont mis en place une politique d'allocation d'actifs dynamique, l'objectif d'allocation étant fonction du niveau de financement du régime. Toute augmentation du niveau de financement se traduit par une atténuation des risques des portefeuilles, ce qui permet d'allouer davantage de fonds aux actifs de couverture du passif et moins aux actifs de rendement. Dans l'hypothèse d'une diminution du niveau de financement, l'objectif d'allocation n'est pas révisé car il n'est pas autorisé d'accroître l'exposition des portefeuilles aux actifs à risque.

La diversification des actifs de rendement vise à garantir l'efficacité des portefeuilles avec un niveau de volatilité minimisé au regard du rendement attendu. Ces portefeuilles se composent d'actions

nationales et internationales mais aussi d'actifs immobiliers et alternatifs comme des *hedge funds* et des placements privés. Les catégories d'actifs moins liquides font l'objet d'une attention particulière dans la mesure où elles sont susceptibles de compliquer le processus d'atténuation des risques en raison d'une concentration des positions ou de décotes sur les transactions.

Les actifs de couverture du passif servent à couvrir le risque de duration ainsi que, dans certains cas, les risques liés au spread de crédit et à l'inflation. Les portefeuilles d'actifs de couverture du passif se composent principalement d'obligations d'entreprise et d'obligations d'État. Les plans plus importants font appel aux services de gestionnaires dédiés chargés de mettre en œuvre des solutions sur mesure de couverture de la duration des principaux taux en conformité avec la politique de chaque fonds.

Les risques de change peuvent être couverts dès lors que l'exposition à une devise est considérée comme non négligeable. Ainsi, le fonds britannique, en raison de sa forte exposition aux actions non britanniques, applique une politique de couverture de 75 % de ses expositions en devises. Dans d'autres cas, les gestionnaires peuvent couvrir les expositions au risque de change s'ils le jugent nécessaire.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2015 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<b>Contributions versées et paiements directs des prestations par le Groupe</b>				
2015	33	236	3	<b>272</b>
<b>Estimations des contributions futures à verser et des paiements directs de prestations futures par le Groupe</b>				
2016	14	102	1	<b>117</b>
2017	14	119	1	<b>134</b>
2018	14	108	1	<b>123</b>
2019	14	72	1	<b>87</b>
2020	91	88	1	<b>180</b>
2021-2025	369	524	1	<b>894</b>

Le Groupe verse des contributions aux plans qui sont totalement ou partiellement financés afin de faire face aux paiements futurs des prestations aux bénéficiaires. Ces cotisations sont déterminées périodiquement par le Groupe, basées sur des éléments tels que le niveau de financement, les considérations légales et fiscales et les pratiques locales, en consultation avec les *boards* et les actuaire locaux le cas échéant.

Aux États-Unis, la contribution due au titre de l'exercice suivant est calculée chaque année conformément à la réglementation fiscale américaine (*Internal Revenue Service, IRS*), notamment en tenant compte des mesures d'allègement temporaire des exigences de financement prévues par la législation HATFA (*Highway and Transportation Funding Act of 2014*).

Au Canada, les contributions sont déterminées au maximum tous les trois ans et le plan de financement s'étale sur une durée de 15 ans, suivant la réglementation en vigueur.

Au Royaume-Uni, les contributions sont fixées sur la base d'évaluations actuarielles effectuées tous les trois ans, ainsi que le stipule le *Pension Act*. En cas de déficit, l'employeur doit mettre en place un plan de redressement en accord avec les *Trustees*. Le plan de redressement en cours prendra fin en 2027.

En 2015, en plus des contributions ordinaires, il a été décidé d'effectuer une avance sur contributions dues au Royaume-Uni pour un montant de 138 millions €.

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement via des organismes de gestion.

Les estimations des paiements futurs pour les régimes non financés ont été effectuées sur la base des éléments inclus dans le calcul de l'obligation au titre des régimes à prestations définies par rapport aux dates de départs prévues chaque année, tout comme pour les capitaux constitutifs des régimes partiellement financés auprès de compagnies d'assurance. Pour les régimes financés, les estimations de contributions futures ont été établies en fonction des évolutions réglementaires connues à la date d'arrêt des comptes (*Pension Protection Act 2006* aux États-Unis et *Pension Act 2004* au Royaume-Uni).

### / 27.1.2 Autres régimes à prestations définies

Les salariés du Groupe bénéficient, dans de nombreux pays, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'avantages à long terme pendant l'emploi. Les autres avantages postérieurs à l'emploi comprennent essentiellement la couverture des frais médicaux et certaines indemnités conventionnelles servies au départ à la retraite du salarié. Ces régimes à prestations définies se situent principalement aux États-Unis, au Canada et en France. Les autres avantages à long terme concernent les rémunérations différées régies par les normes légales des pays dans lesquels les sociétés du Groupe sont implantées ou par des accords d'entreprise spécifiques. Ces régimes à prestations définies, essentiellement accordés par les sociétés européennes du Groupe, sont généralement basés sur l'ancienneté des salariés.

Au même titre que les régimes de retraite à prestations définies, l'évaluation des autres régimes à prestations définies fait appel aux techniques actuarielles et est réalisée par des actuaires indépendants. Les obligations relatives à ces régimes ne sont pas couvertes par des actifs et sont intégralement provisionnées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Les principaux pays dans lesquels ces régimes sont proposés sont les suivants :

#### **États-Unis**

Le Groupe offre une couverture médicale aux retraités, ainsi qu'aux personnes à leur charge, admissibles au système *Medicare* et une couverture *Pre-Medicare*.

Les bénéficiaires concernés sont essentiellement ceux embauchés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et justifiant d'au moins 10 années de présence à la date du départ en retraite.

La prise en charge des soins médicaux vient en complément des remboursements de base du *Medicare*.

Sont couverts les dépenses de santé et les médicaments sur ordonnance. Les bénéficiaires contribuent au financement de la couverture médicale postérieure à l'emploi.

Le Groupe s'acquitte d'une prime au titre des services administratifs. Ce plan n'est pas préfinancé.

#### **Canada**

Le Groupe offre une assurance santé à certains retraités et aux personnes à leur charge. Sont couverts les dépenses de santé et les médicaments sur ordonnance.

Ce plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Le Groupe s'acquitte d'une prime au titre des services administratifs. Ce plan n'est pas préfinancé.

#### **France**

Le plan principal est un plan obligatoire d'indemnités de fin de carrière dont bénéficient les employés de la branche caoutchouc.

Un capital est versé aux salariés présents au moment de leur départ en retraite. L'âge normal de départ est fixé à 65 ans. Le montant du capital correspond à un nombre de mois de salaire qui dépend de l'ancienneté du bénéficiaire au moment de son départ.

Ce plan n'est pas préfinancé.

Évolution de la situation financière des autres régimes à prestations définies :

(en millions €)	31 décembre 2015				31 décembre 2014			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	1 095	1 159	32	2 286	946	1 024	23	1 993
Écart de conversion	70	(6)	(3)	61	105	-	1	106
Variation du périmètre de consolidation	(4)	(47)	2	(49)	-	-	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	14	49	4	67	12	42	2	56
Charge d'intérêts sur l'obligation	46	25	2	73	47	34	2	83
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	(1)	1	-	-	-	(7)	1	(6)
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	(1)	-	(1)	1	(12)	-	(11)
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(53)	(68)	(2)	(123)	(55)	(71)	(1)	(127)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	17	(57)	(3)	(43)	39	149	4	192
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>1 184</b>	<b>1 055</b>	<b>32</b>	<b>2 271</b>	<b>1 095</b>	<b>1 159</b>	<b>32</b>	<b>2 286</b>
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Cotisations versées aux fonds	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice</b>	<b>1 184</b>	<b>1 055</b>	<b>32</b>	<b>2 271</b>	<b>1 095</b>	<b>1 159</b>	<b>32</b>	<b>2 286</b>
<b>PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>1 184</b>	<b>1 055</b>	<b>32</b>	<b>2 271</b>	<b>1 095</b>	<b>1 159</b>	<b>32</b>	<b>2 286</b>

En 2014, la formule de calcul de la prestation servie par le régime des médailles du travail en Italie a été modifiée, générant un coût des services passés pour un montant de 7 millions d'euros enregistrés en produits du résultat opérationnel avant éléments non récurrents.

En 2014, une réduction de l'ensemble des régimes à prestations définies en France, liée à la restructuration de Joué-lès-Tours, a été enregistrée en produits pour un montant de 11 millions d'euros dans le résultat opérationnel avant éléments non récurrents. Dans le même temps, une dotation aux provisions pour restructurations a été enregistrée, pour un montant identique, dans le résultat opérationnel avant éléments non récurrents.

En 2015, la baisse de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 15 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

	2015	2014
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(61)	(106)
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	43	(192)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(17)	(12)
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	1	17
Variations du périmètre de consolidation	49	-
Autres éléments	-	-

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2015 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2015	2014	2013	2012	2011
Valeur actualisée de l'obligation	(2 271)	(2 286)	(1 993)	(2 252)	(1 920)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	25	65	86	5	3
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes (en % de la valeur actualisée de l'obligation)	1,10 %	2,84 %	4,32 %	0,22 %	0,16 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux autres régimes à prestations définies, sont les suivantes :

	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	4,23 %	1,99 %	6,38 %	3,97 %	2,11 %	7,19 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	12,9	11,7	10,9	13,6	11,9	10,4

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la 1 <sup>ère</sup> année	8,00 %	5,12 %	7,33 %	5,25 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	5,00 %	4,25 %	5,00 %	4,25 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2023	2023	2021	2023

Le taux d'actualisation et le taux de croissance des coûts médicaux figurent parmi les hypothèses majeures utilisées dans l'évaluation de l'obligation d'un plan à prestations définies et peuvent avoir un impact significatif sur les montants évalués. Tous les actuaires donnent pour chaque plan des sensibilités sur le DBO et le coût

des services rendus dus aux variations des principales hypothèses. Les sensibilités des DBO et des coûts (dont la signification dans ce cas précis est la somme coût des services rendus et de l'intérêt sur le DBO) sont les variations moyennes pondérées respectivement de la DBO et du coût quand une de ces hypothèses varie.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2015, toutes choses étant égales par ailleurs, aurait les effets suivants :

	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 5,86 %	7,12 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation	0,80 %	- 0,54 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	5,90 %	- 5,10 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation des régimes de couverture médicale	6,26 %	- 5,44 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2015				Exercice 2014			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	14	46	4	<b>64</b>	11	42	4	<b>57</b>
Charge d'intérêts sur l'obligation	46	25	2	<b>73</b>	43	34	2	<b>79</b>
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes (Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes	(1)	1	-	-	-	(7)	1	<b>(6)</b>
▶ Lié à une réduction des régimes	-	1	-	<b>1</b>	-	(10)	-	<b>(10)</b>
Effet de toute liquidation des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	(2)	-	<b>(2)</b>	1	(2)	-	<b>(1)</b>
<b>COÛT DES AUTRES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>59</b>	<b>66</b>	<b>6</b>	<b>131</b>	<b>55</b>	<b>77</b>	<b>7</b>	<b>139</b>

Les prestations versées aux intéressés en 2015 et celles à verser dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<b>Paiements des prestations</b>				
2015	53	67	3	<b>123</b>
<b>Estimations des paiements futurs de prestations</b>				
2016	64	50	4	<b>118</b>
2017	65	51	1	<b>117</b>
2018	67	54	2	<b>123</b>
2019	68	58	1	<b>127</b>
2020	69	76	2	<b>147</b>
2021-2025	338	386	8	<b>732</b>

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement aux organismes de gestion.

## 27.2 Régimes à cotisations définies

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux.

En 2015, les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 187 millions € (2014 : 139 millions €).

Les principaux pays ayant des régimes à cotisations définies sont les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni et la France.

### États-Unis

Les plans à cotisations définies en vigueur aux États-Unis sont le "Michelin Retirement Account Plan (MRAP)" ainsi que divers plans 401(k). Le MRAP est financé uniquement par les contributions de l'employeur. Les niveaux de cotisations sont fonction de l'âge et de l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. Les 401(k) sont des plans d'épargne volontaires, financés par les cotisations des salariés, complétées par un abondement de l'employeur. En matière d'allocation d'actifs, tant dans le cadre du MRAP que des plans 401(k),

les décisions relèvent des salariés. Le comité d'investissement nord-américain, sous la tutelle de l'*US Pension Board*, détermine et contrôle les différents supports d'investissement.

### Canada

Les plans à cotisations définies en vigueur au Canada sont le "Defined Contribution Plan" destiné aux employés de Michelin North America (Canada) Inc. ainsi qu'un régime agréé d'épargne-retraite. Le plan à cotisations définies est financé par les contributions de base de l'employeur, éventuellement complétées par des contributions salariales facultatives avec abondement de l'employeur. Les contributions de base de l'employeur, modifiées au 1<sup>er</sup> janvier 2016, sont fonction de l'ancienneté dans l'entreprise et de l'âge. Le régime agréé d'épargne-retraite est volontaire et financé par les cotisations des salariés ainsi que par un abondement de l'entreprise. Dans les deux cas, les décisions en matière d'allocations des actifs relèvent des salariés. Le comité d'investissement nord-américain, sous la tutelle de l'*US Pension Board* détermine et contrôle les différents supports d'investissement.



**Royaume-Uni**

Le principal plan de retraite à cotisations définies au Royaume-Uni est le "Michelin Pension and Life Assurance plan, DC section" (pour les salariés de Michelin et d'ATS). Le plan à cotisations définies de Michelin est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2004 pour les nouveaux entrants et le 1<sup>er</sup> janvier 2009 pour l'ensemble des salariés ayant fait le choix d'y participer.

Pour les employés Michelin, le plan est financé à partir des cotisations des employés et des employeurs, calculées sur la base d'un pourcentage du salaire de référence et de l'âge du salarié. Les bénéficiaires ont aussi la possibilité de verser des contributions optionnelles qui font l'objet d'un abondement partiel de l'entreprise.

Le plan mis en place pour les salariés d'ATS est financé à partir des cotisations des employés et des employeurs. Les employés d'ATS choisissent la tranche de cotisation souhaitée. Celle-ci fait l'objet d'un abondement de l'employeur. Le taux de cotisation est forfaitaire quel que soit l'âge du salarié.

Toutes les contributions sont logées dans un compte en fiducie. Les salariés choisissent les supports d'investissement qu'ils souhaitent parmi les options proposées dans le cadre du plan. Le comité des Trustees détermine et contrôle les différents supports d'investissement.

**France**

Deux plans à cotisations définies coexistent en France : l'Article 83 et le PERCO.

Le dispositif dit de l'Article 83 a été introduit le 1<sup>er</sup> janvier 2012 en remplacement du régime à prestations définies qui sera progressivement fermé. Il s'agit d'un plan d'épargne-retraite obligatoire pour l'ensemble des salariés des entreprises françaises concernées par l'accord. Les cotisations sont versées par le salarié et l'employeur sur la base de la rémunération annuelle brute plafonnée. Un compte individuel est ouvert au nom de chaque salarié. Au moment où ce dernier fait valoir ses droits à la retraite dans le cadre d'un régime obligatoire, il bénéficie d'un complément de revenu.

Le PERCO a été mis en place le 1<sup>er</sup> juin 2007 et modifié le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Il s'agit d'un plan d'épargne-retraite volontaire. Le plan est ouvert à tous les employés avec un abondement plafonné de l'entreprise.

**NOTE 28 PAIEMENTS SOUS FORME D'ACTIONS****28.1 Plans d'options sur actions**

Les évolutions du nombre des options attribuées dans le cadre de plans d'options sur actions et de leur prix moyen pondéré d'exercice sont les suivantes :

	2015		2014	
	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>67,41</b>	<b>2 743 458</b>	<b>63,98</b>	<b>3 635 116</b>
Attribuées	-	-	-	-
Annulées	66,68	(99 988)	60,56	(25 338)
Exercées	70,41	(909 999)	53,25	(866 320)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>65,87</b>	<b>1 733 471</b>	<b>67,41</b>	<b>2 743 458</b>

1 592 445 options étaient exerçables sur les 1 733 471 options restantes au 31 décembre 2015 (2014 : 2 349 432 sur 2 743 458).

Les plans d'options sur actions ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
			Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	46,34	-	46,34	-
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	46,34	-	46,34	-
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	55,99	-	55,99	40 718
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	87,85	596 721	87,85	1 052 978
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	59,85	167 878	59,85	204 672
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	51,16	541 785	51,16	836 800
Mai 2010	Mai 2014	Mai 2019	52,12	150 951	52,12	214 264
Mai 2011	Mai 2015	Mai 2020	66,00	135 110	66,00	252 900
Juin 2012	Juin 2016	Juin 2021	51,16	141 026	51,16	141 126
<b>NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION</b>				<b>1 733 471</b>		<b>2 743 458</b>

## 28.2 Plans d'actions de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions de performance sont les suivantes :

	2015	2014
	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 007 798</b>	<b>733 712</b>
Attribués	84 892	396 718
Annulés	(132 795)	(42 061)
Actions livrées	(227 489)	(80 571)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>732 406</b>	<b>1 007 798</b>

En novembre 2015, 84 892 droits à des actions de performance de la Société ont été attribués à des employés du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2019 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (taux de croissance des ventes nettes, augmentation du résultat opérationnel, taux de retour sur les

capitaux employés et taux d'engagement des employés). La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 82,24 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution duquel est soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La charge totale des plans émis en 2015 est estimée à 5 millions €.

Les plans d'attribution d'actions de performance ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date de livraison		Période de conservation		Juste valeur à la date d'attribution		31 décembre 2015	31 décembre 2014
							Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
							France	Autres pays
2011	2014	2015	2 ans	Aucune	37,49	35,49	-	163 008
2012	2015	2016	2 ans	Aucune	61,87	59,46	178 632	366 672
2013	2017	2017	Aucune	Aucune	69,43	69,43	78 544	81 400
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	283 670	288 426
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	106 668	108 292
2015	2019	2019	Aucune	Aucune	82,24	82,24	84 892	-
<b>NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN CIRCULATION</b>							<b>732 406</b>	<b>1 007 798</b>

La charge comptabilisée en 2015 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 9 millions € (2014 : 6 millions €). Elle est incluse dans les Autres produits et charges opérationnels.

## NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

Les provisions et autres passifs à long terme se montent à 1 680 millions € (2014 : 1 476 millions €) et comprennent les provisions pour restructurations et litiges ainsi que d'autres provisions et passifs à long terme.

Variation des provisions au cours de l'exercice :

(en millions €)	Restructurations	Litiges	Autres provisions	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>206</b>	<b>241</b>	<b>137</b>	<b>584</b>
Nouvelles provisions	219	95	28	342
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(98)	(78)	(48)	(224)
Reprises de montants non utilisés	(10)	(5)	(2)	(17)
Effet des variations monétaires	(2)	(1)	(10)	(13)
Autres effets	1	-	-	1
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>316</b>	<b>252</b>	<b>105</b>	<b>673</b>

## 29.1 Restructurations

Au 31 décembre 2015, le solde des provisions pour restructurations concerne les pays suivants :

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Espagne	15	25
France	80	113
Royaume-Uni	110	1
Hongrie	14	24
Italie	50	6
Allemagne	34	17
Autres pays	13	20
<b>PROVISIONS POUR RESTRUCTURATIONS</b>	<b>316</b>	<b>206</b>

## 29.2 Autres provisions

Ces montants représentent des risques d'origine commerciale, technique, fiscale ou sociale identifiés par le Groupe vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et d'autres tiers externes. Ces risques apparaissent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

## NOTE 30 AUTRES PASSIFS À COURT TERME

La valeur comptable des autres passifs à court terme est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014 <sup>(1)</sup>
Clients – Remises différées	971	935
Avantages du personnel	514	474
Dettes auprès des organismes sociaux	232	223
Dettes sur restructurations	5	14
État – Impôts exigibles	126	144
État – Autres dettes	190	163
Autres	280	267
<b>AUTRES PASSIFS À COURT TERME</b>	<b>2 318</b>	<b>2 220</b>

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au sein de l'Union européenne" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

## NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	<b>Exercice 2015</b>	<b>Exercice 2014</b>
Résultat sur cessions d'actifs non financiers	(11)	6
Autres	2	(1)
<b>Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie</b>	<b>(9)</b>	<b>5</b>
Variation des provisions pour avantages du personnel	(260)	(117)
Variation des provisions pour restructurations	(99)	(64)
Variation des provisions pour litiges et autres	2	(10)
<b>Variation des provisions, y compris avantages du personnel</b>	<b>(357)</b>	<b>(191)</b>
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(198)	(203)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	32	25
Dividendes perçus	23	34
<b>Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés</b>	<b>(143)</b>	<b>(144)</b>
Variation des stocks	60	(71)
Variation des créances commerciales et avances	(66)	234
Variation des dettes fournisseurs et avances	(47)	79
Variation des fournisseurs sous contrat de cession de créances	81	8
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(4)	(68)
<b>Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur</b>	<b>24</b>	<b>182</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 13)	(135)	(131)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 14)	(1 668)	(1 752)
Subventions d'investissement reçues	11	11
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	18	33
<b>Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>(1 774)</b>	<b>(1 839)</b>
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(23)	(8)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	11	14
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	109	172
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	(8)	(60)
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	(3)	3
<b>Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers</b>	<b>86</b>	<b>121</b>
Augmentations des dettes financières à long terme	843	122
Diminution des dettes financières à long terme	(62)	(96)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement	(10)	(13)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(258)	(400)
Dérivés	(51)	107
<b>Flux de trésorerie sur les dettes financières</b>	<b>462</b>	<b>(280)</b>
<b>Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :</b>		
▶ Nouveaux contrats de location-financement (note 14)	55	24
▶ Variation des engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	16	(15)
▶ Nouveaux droits d'émission	5	9
▶ Dividendes payés en actions (note 24)	-	-

**NOTE 32 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS****32.1 Engagements conditionnels****/ 32.1.1 Engagements de location simple**

L'échéancier des paiements futurs minimaux (non actualisés) au titre des contrats de location simple est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
À moins d'un an	196	189
Entre un et cinq ans	361	347
Plus de cinq ans	89	88
<b>VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX</b>	<b>646</b>	<b>624</b>

La charge au titre des contrats de location simple s'élève en 2015 à 381 millions € (2014 : 346 millions €).

**/ 32.1.2 Engagements d'investissement**

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2015, s'élèvent à 174 millions € (dont 13 millions € seront probablement livrés à partir de 2017).

**/ 32.1.3 Autres engagements**

Le Groupe a de multiples engagements d'achats portant sur les marchandises et les services. Ces engagements reposent principalement sur les prévisions d'activité du premier semestre 2016. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché, et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

- ▶ Les griefs non acceptés et non provisionnés représentent un montant de 29 millions €, pour lesquels le Groupe a engagé des recours gracieux et/ou contentieux. Malgré les incertitudes inhérentes à ce type de procédures, le Groupe estime qu'il a de bonnes chances de faire prévaloir son point de vue ;
- ▶ Les autres griefs non acceptés et pour lesquels le Groupe a engagé des recours gracieux et/ou contentieux ont été intégralement pris en compte dans les états financiers consolidés.

**32.2 Éventualités****/ 32.2.1 Michelin Pension Trust Ltd UK**

Dans le cadre du *Pension Act 2004* au Royaume-Uni, un plan de contributions pluriannuelles au fonds de pension UK, *Recovery Plan*, a été établi entre Michelin Pension Trust Ltd UK et Michelin UK. Afin de limiter le montant des contributions et de les étaler sur plus de dix ans, le Groupe a émis une garantie envers le fonds de pension pour couvrir les contributions que devra faire sa filiale.

Le calcul du *Recovery Plan* est effectué tous les trois ans, le dernier ayant été réalisé au 31 mars 2014. Les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer l'engagement dans le cadre du *Recovery Plan* sont globalement plus conservatrices que celles utilisées pour évaluer les obligations des régimes à prestations définies sous IAS 19.

Le montant de la garantie accordée est égal à la différence, si elle est positive, entre la valeur actualisée des contributions futures et le montant de la provision enregistrée dans les comptes. Au 31 décembre 2015 le montant actualisé des contributions futures est inférieur à la provision enregistrée dans les comptes du Groupe.

**/ 32.2.2 Contrôle URSSAF**

Une société française du Groupe fait l'objet de mises en demeure, par l'administration chargée du recouvrement des cotisations sociales, de payer un montant de 97 millions € (hors intérêts et pénalités) portant sur plusieurs griefs. Le Groupe a évalué ces demandes de la manière suivante :

- ▶ Certains griefs ont été acceptés pour un montant de 6 millions €, enregistrés en charge et payés en 2013 ;

**/ 32.2.3 Contrôle fiscal en Allemagne**

Faisant suite à un contrôle fiscal couvrant les exercices 2005 à 2009, une société allemande du Groupe a reçu durant l'année 2015 deux notifications d'intention de redressement émanant des autorités fiscales, qui contestent les effets sur la filiale de la politique de prix de transfert appliquée au sein du Groupe.

Le risque de redressement potentiel porte sur une base taxable de 286 millions €. Les informations reçues des autorités fiscales ne revêtent pas encore la forme d'une notification de redressement. Le Groupe conteste l'ensemble des positions exprimées par les autorités fiscales allemandes et considère :

- ▶ qu'il est plus improbable que probable que la filiale ait à encourir des pertes financières en lien avec ces risques fiscaux ;
- ▶ qu'il n'est par ailleurs pas possible, à ce stade de la procédure, d'estimer de manière fiable le risque financier éventuel lié à ces risques fiscaux.

**/ 32.2.4 Autres éventualités**

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les sociétés du Groupe peuvent être engagées dans des procédures administratives, des litiges et des plaintes. Bien que des provisions aient été constituées pour les risques avérés et qui donneront probablement lieu à une sortie de trésorerie, il existe des incertitudes sur certaines procédures, litiges et plaintes.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa trésorerie.

### 32.3 Actifs en garantie

#### / 32.3.1 Immobilisations corporelles

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 28 millions € ont été données en garantie de passifs financiers (2014 : 28 millions €).

#### / 32.3.2 Actifs financiers

Des prêts et dépôts d'un montant de 80 millions € (2014 : 72 millions €) servent à garantir des dettes financières (note 16 "Instruments financiers dérivés").

#### / 32.3.3 Créances commerciales

Le Groupe gère deux programmes distincts dans le cadre desquels certaines filiales européennes et nord-américaines ont cédé des participations dans leurs portefeuilles de créances commerciales éligibles. Le financement maximum de ces programmes est plafonné à 483 millions € (2014 : 465 millions €). Dans la mesure où le Groupe a conservé en substance l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété des créances, les participations dans les portefeuilles de créances commerciales vendues par ses filiales européennes et nord-américaines n'ont pas été sorties de l'état de la situation financière consolidée et les financements reçus des établissements financiers, s'élevant à 15 millions € au 31 décembre 2015 (2014 : 15 millions €), ont été comptabilisés en emprunts garantis (note 26.2 "Emprunts auprès des établissements financiers et autres").

## NOTE 33 ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITÉS

### 33.1 Blackcircles

Le 30 avril 2015, le Groupe a pris le contrôle de Blackcircles, leader de la vente de pneumatiques sur Internet au Royaume-Uni.

Cette acquisition a entraîné un décaissement net de 69 millions €, présenté sur la ligne "Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise" dans le tableau de flux de trésorerie consolidé.

La juste valeur à la date d'acquisition de la contrepartie transférée, qui comporte un complément de prix éventuel, s'élève à 88 millions €.

L'évaluation à leur juste valeur des actifs acquis et des passifs repris est détaillée dans le tableau suivant :

(en millions €)	30 avril 2015
Immobilisations incorporelles <sup>(1)</sup>	27
Immobilisations corporelles	-
Actifs financiers et autres actifs à long terme	-
<b>Actifs non courants</b>	<b>27</b>
Stocks	-
Créances commerciales et autres actifs à court terme	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4
<b>Actifs courants</b>	<b>4</b>
Dettes financières à long terme	-
Provisions et autres passifs à long terme	-
Impôts différés passifs	5
<b>Passifs non courants</b>	<b>5</b>
Dettes financières à court terme	-
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	4
<b>Passifs courants</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS NETS ACQUIS</b>	<b>22</b>

(1) La juste valeur des immobilisations incorporelles a été évaluée, avec l'assistance d'un cabinet externe, sur la base de la méthode d'actualisation des flux de redevances pour valoriser la marque et sur la base de l'approche des revenus pour les listes clients. La marque Blackcircles a ainsi été évaluée à 22 millions € et sa durée d'utilité estimée à 15 ans. Les listes clients ont quant à elles une juste valeur de 2 millions € et seront amorties sur une durée de vie résiduelle de huit ans.

L'allocation du prix d'acquisition, une fois l'évaluation à la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris réalisée, a ainsi conduit à la reconnaissance d'un goodwill de 66 millions €, comme indiqué dans le tableau suivant :

(en millions €)	30 avril 2015
Juste valeur de la contrepartie transférée (1)	88
Juste valeur des actifs nets acquis (2)	22
<b>GOODWILL (1) - (2)</b>	<b>66</b>

Par ailleurs, les synergies identifiées lors de l'acquisition, portant sur l'augmentation au Royaume-Uni des ventes de pneumatiques aux marques du Groupe, directement par l'achat en ligne sur le site internet de Blackcircles ou par la concrétisation de l'acte d'achat

auprès d'un autre distributeur, ont conduit à allouer en partie le goodwill, pour un montant de 44 millions d'euros, à l'UGT Tourisme camionnette Europe.

Durant les huit derniers mois de l'année 2015, Blackcircles a contribué aux ventes nettes du Groupe pour un montant de 42 millions €, au résultat opérationnel pour - 1 million € et au résultat net pour - 1 million €. Si l'acquisition avait été réalisée le 1<sup>er</sup> janvier 2015, les ventes nettes du Groupe présentées dans le compte de résultat consolidé se seraient élevées à 21 214 millions €, le résultat opérationnel à 2 206 millions € et le résultat net se serait établi à 1 163 millions €. Pour déterminer ces montants, le Groupe a estimé que l'évaluation à leur juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris, réalisée à la date d'acquisition, n'aurait pas été différente si elle avait eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Le prix d'acquisition comprend une contrepartie éventuelle d'un montant total maximum de 40 millions de livres sterling. Elle est conditionnée par l'atteinte de niveaux de ventes nettes et d'EBITDA sur les exercices 2015, 2016 et 2017 et son paiement intervient

dans les mois qui suivent la fin de chacun des trois exercices, si les objectifs de l'année sont atteints. Sa juste valeur au 31 décembre 2015 s'élève à 20 millions €.

### 33.2 Livebookings Holdings Limited

Le 29 décembre 2015, le Groupe a pris le contrôle de Livebookings Holdings Limited, leader européen sur le marché de la réservation en ligne de tables de restaurants dont le siège se situe à Londres. Le Groupe, qui détenait déjà une participation à hauteur de 9,1 % dans la société, a acquis 90,8 % supplémentaires du capital pour un montant de 108 millions €. Cette acquisition est comptabilisée de manière transitoire en "Actifs financiers et autres actifs à long terme" de l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2015. La consolidation et l'allocation du prix d'acquisition seront réalisées au cours de l'exercice 2016.

## NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

### 34.1 Filiales, coentreprises et entreprises associées

La liste des principales filiales du Groupe figure à la note 36. Les transactions entre la société mère et ses filiales ainsi que celles entre les filiales sont éliminées lors de la consolidation. Les transactions et soldes entre les sociétés du Groupe d'une part et les coentreprises ou entreprises associées, d'autre part, sont détaillées ci-dessous :

(en millions €)	2015	2014
<b>Compte de résultat</b>		
Produits liés à la vente de produits ou de services	140	115
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(116)	(128)
<b>État de la situation financière consolidée</b>		
Dettes financières	(14)	(8)
Dettes fournisseurs	(7)	(7)
Créances clients	29	27

### 34.2 Organes de Direction et de Contrôle

Le montant alloué à Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2015 au titre de 2014, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 0,8 million € (en 2014 au titre de 2013 : 1,2 million). Une rémunération globale de 1,4 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Gérant non Commandité de la Manufacture Française des

Pneumatiques Michelin (2014 : 1,5 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,4 million € (2014 : 0,5 million d'euros). Une provision d'un montant de 1,7 million €, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au 31 décembre 2015 (2014 : 1,4 million €) au titre des droits acquis dans le cadre du programme d'intéressement à long terme.

Les frais de personnel relatifs aux 12 <sup>(1)</sup> membres du Comité Exécutif du Groupe (2014 : 11 <sup>(1)</sup> membres) se sont élevés à 19 millions € en 2015 (2014 : 14,1 millions €) et se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)	Exercice 2015	Exercice 2014
Avantages à court terme	14,4	9,8
Avantages postérieurs à l'emploi	2,7	2,7
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements en actions	1,9	1,6
<b>FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE</b>	<b>19,0</b>	<b>14,1</b>

(1) Membres du Comité Exécutif du Groupe au 31 décembre.

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2015, au titre de l'exercice 2014, 0,3 million € de jetons de présence (2014 au titre de 2013 : 0,3 million €).

## NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les montants des actifs et passifs à la date d'arrêté de l'état de la situation financière consolidée de clôture sont ajustés, le cas échéant, jusqu'à la date à laquelle le Président de la Gérance autorise la publication des états financiers consolidés 2015.

## NOTE 36 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Les pays sont présentés en fonction de leur affectation aux secteurs géographiques du Groupe.

Sociétés	Siège	Nature	% intérêts
<b>EUROPE</b>			
<b>Allemagne</b>			
Laurent Reifen GmbH	Oranienburg	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100,00
Euromaster GmbH	Kaiserslautern	Commerciale	99,98
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen AG & Co.OHG	Karlsruhe	Financière	100,00
Meyer Lissendorf GmbH & Co. KG International Trading	Goennersdorf	Divers	100,00
Ihle Baden-Baden AG	Baden-Baden	Divers	100,00
Tirecorp GmbH	Baden-Baden	Divers	100,00
Ihle International GmbH	Baden-Baden	Divers	100,00
<b>Belgique</b>			
Michelin Belux S.A.	Zellik	Commerciale	100,00
<b>Danemark</b>			
Euromaster Danmark A/S	Skanderborg	Commerciale	99,94
<b>Espagne</b>			
Michelin España Portugal, S.A.	Tres Cantos	Industrielle & commerciale	99,80
Euromaster Automoción y Servicios, S.A.	Madrid	Commerciale	99,94
Nex Tyres, S.L.	Lleida	Divers	49,97
<b>Finlande</b>			
Suomen Euromaster Oy	Pori	Commerciale	99,94
<b>France</b>			
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Clermont-Ferrand	Société consolidante	-
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Clermont-Ferrand	Industrielle & commerciale	100,00
Pneu Laurent	Avallon	Industrielle & commerciale	100,00
Simorep et Cie – Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Bassens	Industrielle	100,00
Euromaster France	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	98,41
Michelin Aircraft Tyre	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Transityre France	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Michelin Travel Partner	Boulogne-Billancourt	Commerciale	100,00
Spika	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Michelin Air Services	Clermont-Ferrand	Divers	100,00
Société Nationale des Établissements Piot Pneu	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	96,81
Tyredating	Lyon	Commerciale	100,00
Ihle France	Schiltigheim	Divers	100,00
<b>Grèce</b>			
Elastika Michelin A.E.	Halandri	Commerciale	100,00
<b>Hongrie</b>			
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd	Nyiregyháza	Industrielle & commerciale	100,00
<b>Irlande</b>			
Miripro Insurance Company Limited	Dublin	Divers	100,00
<b>Italie</b>			
Società per Azioni Michelin Italiana	Turin	Industrielle & commerciale	100,00
<b>Luxembourg</b>			
Michelin Luxembourg SCS	Luxembourg	Financière	100,00



Sociétés	Siège	Nature	% intérêts
<b>Pays-Bas</b>			
Eurodrive Services and Distribution N.V.	Amsterdam	Commerciale	99,94
Euromaster Bandenservice B.V.	Deventer	Commerciale	99,94
Michelin Nederland N.V.	Drunen	Commerciale	100,00
Transityre B.V.	Breda	Commerciale	100,00
Michelin Finance (Pays-Bas) B.V.	Amsterdam	Financière	100,00
<b>Pologne</b>			
Michelin Polska S.A.	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100,00
<b>Serbie</b>			
Tigar Tyres d.o.o.	Pirot	Industrielle & commerciale	100,00
<b>Roumanie</b>			
Michelin Romania S.A.	Voluntari	Industrielle & commerciale	99,86
Euromaster Tyre & Services Romania S.A.	Voluntari	Commerciale	99,94
<b>Royaume-Uni</b>			
Michelin Tyre Public Limited Company	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
ATS Euromaster Limited	Birmingham	Commerciale	99,94
Blackcircles.com Limited	Peebles	Commerciale	100,00
<b>Suède</b>			
Euromaster AB	Varberg	Commerciale	99,94
Michelin Nordic AB	Stockholm	Commerciale	100,00
<b>Suisse</b>			
Euromaster (Suisse) S.A.	Givisiez	Commerciale	99,94
Nitor S.A.	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Suisse S.A.	Givisiez	Commerciale	100,00
Compagnie Financière du groupe Michelin, "Senard et Cie"	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Recherche et Technique S.A.	Granges-Paccot	Divers	100,00
Michelin Mexico Properties Sàrl	Granges-Paccot	Divers	100,00
<b>Turquie</b>			
Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Istanbul	Commerciale	100,00
<b>AFRIQUE / INDE / MOYEN-ORIENT</b>			
<b>Afrique du Sud</b>			
Michelin Tyre Company South Africa Proprietary Limited	Boksburg	Commerciale	100,00
<b>Algérie</b>			
Michelin Algérie SPA	Alger	Commerciale	100,00
<b>Nigeria</b>			
Michelin Tyre Services Company Ltd	Lagos	Commerciale	60,28
<b>Inde</b>			
Michelin India Private Limited	Chennai	Industrielle	100,00
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			
<b>Canada</b>			
Michelin North America (Canada) Inc.	Laval	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	New Glasgow	Commerciale	100,00
<b>États-Unis d'Amérique</b>			
Michelin North America, Inc.	New York	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies, Inc.	Wilmington	Commerciale	100,00
Tire Centers, LLC	Wilmington	Commerciale	100,00
CR Funding Corporation	Wilmington	Financière	100,00
Michelin Corporation	New York	Financière	100,00
Oliver Rubber Company, LLC	Wilmington	Industrielle	100,00
<b>Mexique</b>			
Michelin Mexico Holding, S.A. de C.V.	Queretaro	Financière	100,00
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Mexico	Industrielle & commerciale	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% intérêts
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>			
<b>Argentine</b>			
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Buenos Aires	Commerciale	100,00
<b>Brésil</b>			
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda.	Rio de Janeiro	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Espírito Santo – Comércio, Importações e Exportações Ltda.	Vila Velha	Commerciale	100,00
Plantações E. Michelin Ltda.	Rio de Janeiro	Divers	100,00
Michelin Monitoramento de Ativos do Brasil Ltda.	Rio de Janeiro	Divers	100,00
Sascar Participações S.A.	Santana Do Parnaíba	Divers	100,00
Sascar Tecnologia E Segurança Automotiva S.A.	Santana Do Parnaíba	Divers	100,00
<b>Chili</b>			
Michelin Chile Ltda.	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
<b>Colombie</b>			
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Bogota	Commerciale	99,96
<b>Pérou</b>			
Michelin del Perú S.A.	Lima	Commerciale	100,00
<b>ASIE DU SUD-EST / AUSTRALIE</b>			
<b>Australie</b>			
Michelin Australia Pty Ltd	Melbourne	Commerciale	100,00
<b>Indonésie</b>			
PT Michelin Indonesia	Jakarta	Commerciale	100,00
PT Synthetic Rubber Indonesia	Jakarta	Industrielle	55,00
<b>Malaisie</b>			
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	Commerciale	100,00
<b>Singapour</b>			
Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd	Singapour	Commerciale	100,00
Michelin Asia-Pacific Pte Ltd	Singapour	Divers	100,00
Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd	Singapour	Divers	100,00
<b>Thaïlande</b>			
Michelin Siam Company Limited	Bangkok	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Thai Holding Co., Ltd	Bangkok	Financière	100,00
<b>Vietnam</b>			
Michelin Vietnam Company Limited	Hô-Chi-Minh-Ville	Commerciale	100,00
<b>CHINE</b>			
<b>Chine</b>			
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd	Shenyang	Industrielle	100,00
Shanghai Michelin Tire Co., Ltd	Shanghai	Industrielle	100,00
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Hong Kong	Commerciale	100,00
Michelin (China) Investment Co., Ltd	Shanghai	Commerciale	100,00
<b>Taïwan</b>			
Michelin Tire Taiwan Co., Ltd	Taipei	Commerciale	100,00
<b>EUROPE ORIENTALE</b>			
<b>Russie</b>			
Michelin Russian Tyre Manufacturing Company LLC	Davydovo	Industrielle & commerciale	100,00
<b>Ukraine</b>			
Michelin Ukraine LLC	Kiev	Commerciale	100,00
<b>JAPON / CORÉE</b>			
<b>Japon</b>			
Nihon Michelin Tire Co., Ltd	Tokyo	Commerciale	100,00
<b>Corée du Sud</b>			
Michelin Korea Co., Ltd	Séoul	Commerciale	100,00

## 7.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- ▶ le contrôle des comptes consolidés de la société Compagnie Générale des Établissements Michelin, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Président de la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### / I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### / II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▶ La note 2.5 de l'annexe relative aux modalités d'élaboration des états financiers consolidés précise les hypothèses-clés et appréciations déterminées par la Direction, en particulier pour ce qui concerne les pertes de valeur sur actifs non financiers, les avantages du personnel et les impôts sur le résultat.

Comme mentionné dans la note 2.5.1, les flux de trésorerie futurs effectifs ainsi que les résultats réels pourront différer sensiblement des estimations utilisées, selon les tendances de marché et les changements significatifs de nature économique.

Nous avons examiné le processus de détermination par la Direction des hypothèses utilisées et leur mise en œuvre, l'évaluation des actifs et passifs qui en résulte ainsi que l'information fournie dans l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### / III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Éric Bulle

**Deloitte & Associés**  
Pascale Chastaing-Doblin



# 8

## **COMPTES ANNUELS**

<b>8.1</b>	<b>COMMENTAIRE SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN</b>	<b>260</b>
8.1.1	Résultats	260
8.1.2	Bilan	260
<b>8.2</b>	<b>COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN</b>	<b>261</b>
	Bilan au 31 décembre 2015	261
	Compte de résultat au 31 décembre 2015	263
	Annexe aux comptes annuels	264
<b>8.3</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>273</b>
<b>8.4</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>274</b>
<b>8.5</b>	<b>VARIATION DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>275</b>
<b>8.6</b>	<b>TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2015</b>	<b>275</b>
<b>8.7</b>	<b>RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>276</b>



## 8.1 COMMENTAIRE SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin. Ses deux filiales principales sont :

- ▶ la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) dont la CGEM détient 100 % du capital. La MFPM regroupe l'ensemble des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France ;
- ▶ la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM), dont la CGEM détient 100 % du capital. La CFM coordonne en tant qu'actionnaire l'activité de la plupart des sociétés industrielles, commerciales et de recherche du Groupe situées hors de France.

La CGEM et la CFM ont conclu avec les sociétés opérationnelles du Groupe des accords relatifs aux prestations de services à ces sociétés.

Ces deux sociétés ont confié à la MFPM la mission de rendre ces services, la MFPM étant rémunérée par les sociétés opérationnelles selon la méthode du prix de revient majoré.

Les transactions entre les sociétés du Groupe existent dans de multiples domaines (biens incorporels, prestations de services de natures variées, équipements, matières premières, produits semi-finis et finis) et atteignent des volumes significatifs. Les rémunérations ou prix correspondants sont fixés au moyen de méthodes qui varient selon le domaine concerné. Ces méthodes ont comme point commun d'être fondées sur le principe de pleine concurrence adopté par les pays membres de l'OCDE et qui fait l'objet des "Principes applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales".

### 8.1.1 RÉSULTATS

---

Les comptes annuels de la CGEM font apparaître un résultat net en bénéfice de 589,7 millions € en 2015, contre 555,4 millions € en 2014.

#### 8.1.1 a) Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 161,6 millions €, à comparer à 91,3 millions € en 2014. Les redevances perçues augmentent de 12,0 %, en ligne avec l'évolution des ventes nettes des sociétés du Groupe, tandis que les charges d'exploitation sont en baisse de 9,8 millions € à 402,9 millions €, contre 412,7 millions € en 2014.

#### 8.1.1 b) Résultat financier

Le résultat financier positif s'établit à 468,2 millions € en 2015, contre 486,5 millions € en 2014, en raison de la baisse des dividendes reçus.

### 8.1.2 BILAN

---

Les capitaux propres de la CGEM au 31 décembre 2015 s'établissent à 6 294 millions €, contre 6 560 millions € au 31 décembre 2014. Cette diminution résulte principalement de la baisse du capital social et des primes liées au capital à la suite de l'annulation de 4 961 534 actions rachetées sur l'exercice 2015 en application du programme de rachat d'actions initié par le Groupe en avril de 2015.

## 8.2 COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

### BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2015

ACTIF (en milliers €)	Note	31 décembre 2015			31 décembre 2014
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
<b>Actif immobilisé</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Concessions, brevets et droits similaires		26 191	26 191	0	0
Autres immobilisations incorporelles		61	61	0	0
	<b>5</b>	<b>26 252</b>	<b>26 252</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		102	0	102	102
Constructions		1 837	1 837	0	0
Autres immobilisations corporelles		346	346	0	0
	<b>5</b>	<b>2 285</b>	<b>2 183</b>	<b>102</b>	<b>102</b>
<b>Immobilisations financières <sup>(1)</sup></b>					
Participations	5-6-7-21-22	6 145 629	62 591	6 083 038	6 034 700
Créances rattachées à des participations	5-7-9	350 424	0	350 424	350 503
Prêts	5-6-7-9	271 522	17 552	253 970	507 964
Autres titres immobilisés	5-7-22	3 064	55	3 009	3 354
	<b>5</b>	<b>6 770 639</b>	<b>80 198</b>	<b>6 690 441</b>	<b>6 896 521</b>
	<b>(I)</b>	<b>6 799 176</b>	<b>108 633</b>	<b>6 690 543</b>	<b>6 896 623</b>
<b>Actif circulant</b>					
Créances <sup>(2)</sup>	7-9	579 478	0	579 478	736 085
Valeurs mobilières de placement	8	1	0	1	1
Disponibilités		891 506	0	891 506	425 369
		<b>1 470 985</b>	<b>0</b>	<b>1 470 985</b>	<b>1 161 455</b>
<b>Comptes de régularisation</b>					
Charges constatées d'avance <sup>(2)</sup>		430	0	430	118
	<b>(II)</b>	<b>1 471 415</b>	<b>0</b>	<b>1 471 415</b>	<b>1 161 573</b>
<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts</b>					
	<b>(III)</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Écart de conversion actif</b>					
	<b>(IV)</b>				
<b>TOTAL DE L'ACTIF (I)+(II)+(III)+(IV)</b>		<b>8 270 591</b>	<b>108 633</b>	<b>8 161 958</b>	<b>8 058 196</b>
(1) dont à moins d'un an				90 946	273 163
(2) dont à plus d'un an				0	0

<b>PASSIF</b> <i>(en milliers €)</i>	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Capitaux propres</b>			
Capital	11	363 804	371 452
Primes liées au capital social	11	3 222 121	3 600 893
Écarts de réévaluation	12	624 772	624 772
Réserves	12	1 284 579	1 285 034
Report à nouveau	12	147 895	60 352
Résultat de l'exercice	12	589 684	555 428
Provisions réglementées	12	61 598	61 598
	<b>(I)</b>	<b>6 294 453</b>	<b>6 559 529</b>
<b>Dettes <sup>(1)</sup></b>			
Emprunt obligataire convertible	10	731 648	709 871
Autres emprunts obligataires	10	8	11
Autres emprunts	10	212 426	419 298
Emprunts et dettes financières divers <sup>(2)</sup>	7-10	601 265	80 479
Dettes fiscales et sociales	10	3 144	6 931
Autres dettes	7-10	319 014	282 077
		<b>1 867 505</b>	<b>1 498 667</b>
<b>Comptes de régularisation</b>			
Produits constatés d'avance			
	<b>(II)</b>	<b>1 867 505</b>	<b>1 498 667</b>
<b>Écart de conversion passif</b>	<b>(III)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>(I)+(II)+(III)</b>	<b>8 161 958</b>	<b>8 058 196</b>
(1) dont à plus d'un an		731 648	710 830
à moins d'un an		1 135 857	787 837
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		0	0

Les notes 1 à 23 font partie intégrante des comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.



## COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en milliers €)	Note	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Produits d'exploitation</b>			
Chiffre d'affaires (redevances) – dont à l'exportation : 509 432	14	564 550	503 954
Autres produits		28	22
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>(I)</b>	<b>564 578</b>	<b>503 976</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Charges externes		393 563	398 473
Impôts, taxes et versements assimilés		8 186	4 771
Salaires et traitements	17-18	670	318
Charges sociales		199	139
Autres charges		329	8 954
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>(II)</b>	<b>402 947</b>	<b>412 655</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(I)-(II)</b>	<b>161 631</b>	<b>91 321</b>
<b>Produits financiers</b>			
De participations <sup>(1)</sup>		513 690	529 294
Intérêts et produits assimilés <sup>(1)</sup>		2 847	1 954
Reprises sur provisions <sup>(1)</sup>		5	144
Différence positive de change		19 094	11 033
<b>Total des produits financiers</b>	<b>(III)</b>	<b>535 636</b>	<b>542 425</b>
<b>Charges financières</b>			
Dotations financières aux amortissements et aux provisions <sup>(2)</sup>		23 511	20 500
Intérêts et charges assimilées <sup>(2)</sup>		24 585	24 175
Différence négative de change		19 366	11 284
<b>Total des charges financières</b>	<b>(IV)</b>	<b>67 462</b>	<b>55 959</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(III)-(IV)</b>	<b>468 174</b>	<b>486 466</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>	<b>(I-II+III-IV)</b>	<b>629 805</b>	<b>577 787</b>
<b>Produits exceptionnels</b>			
Sur opérations de gestion		0	0
Sur opérations en capital		789	6
<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>(V)</b>	<b>789</b>	<b>6</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		0	0
Sur opérations en capital	13	399	0
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>(VI)</b>	<b>399</b>	<b>0</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(V-VI)</b>	<b>390</b>	<b>6</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>(VII)</b>	<b>15</b>	<b>22 365</b>
Total des produits	(I+III+V)	1 101 003	1 046 407
Total des charges	(II+IV+VI+VII)	511 319	490 979
<b>BÉNÉFICE</b>		<b>589 684</b>	<b>555 428</b>
(1) dont produits concernant les entreprises liées		515 005	530 145
(2) dont charges concernant les entreprises liées		23 511	20 500

## ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

**SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES**

<b>NOTE 1</b>	Informations générales	<b>265</b>	<b>NOTE 13</b>	Paiements sous forme d'actions	<b>268</b>
<b>NOTE 2</b>	Faits caractéristiques de l'exercice	<b>265</b>	<b>NOTE 14</b>	Chiffre d'affaires	<b>270</b>
<b>NOTE 3</b>	Modalités d'élaboration	<b>265</b>	<b>NOTE 15</b>	Impôt sur les sociétés	<b>270</b>
<b>NOTE 4</b>	Méthodes comptables	<b>265</b>	<b>NOTE 16</b>	Risques de marché	<b>270</b>
<b>NOTE 5</b>	Actif immobilisé	<b>266</b>	<b>NOTE 17</b>	Rémunération des organes de direction	<b>270</b>
<b>NOTE 6</b>	État des provisions	<b>266</b>	<b>NOTE 18</b>	Effectif moyen	<b>271</b>
<b>NOTE 7</b>	Éléments relevant de plusieurs postes du bilan	<b>267</b>	<b>NOTE 19</b>	Indemnités de départ en retraite	<b>271</b>
<b>NOTE 8</b>	Actions propres	<b>267</b>	<b>NOTE 20</b>	Honoraires des Commissaires aux Comptes	<b>271</b>
<b>NOTE 9</b>	État des échéances des créances	<b>267</b>	<b>NOTE 21</b>	Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2015	<b>271</b>
<b>NOTE 10</b>	État des échéances des dettes	<b>267</b>	<b>NOTE 22</b>	Liste des filiales et participations	<b>272</b>
<b>NOTE 11</b>	Capital et primes liées au capital	<b>268</b>	<b>NOTE 23</b>	Engagements financiers	<b>272</b>
<b>NOTE 12</b>	Autres éléments de capitaux propres	<b>268</b>			

## NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

L'exercice a une durée de douze mois et coïncide avec l'année civile.

Les notes, ci-après, constituant l'annexe font partie intégrante des comptes annuels.

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des comptes annuels a été autorisée par le Président de la Gérance le 11 février 2016.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en milliers d'euros.

## NOTE 2 FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (la Compagnie) a réalisé les opérations suivantes :

- ▶ l'annulation de 4 961 534 actions acquises en 2015 pour un montant total de 450 948 milliers € ;
- ▶ l'augmentation du capital de Spika de 70 000 milliers €.

## NOTE 3 MODALITÉS D'ÉLABORATION

Les comptes annuels de la Compagnie ont été établis et présentés en conformité avec les principes du Plan Comptable Général de 1999. Sauf mention particulière, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

## NOTE 4 MÉTHODES COMPTABLES

### 4.1 Immobilisations incorporelles

Les "Concessions, brevets et droits similaires" sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les concessions et brevets sont amortis sur 12 mois. Les droits similaires, essentiellement des logiciels achetés, sont amortis sur 12 mois ou sur trois ans, selon leur nature.

Les frais engagés pour la création et la conservation des marques sont enregistrés dans les charges de l'exercice.

Les "Autres immobilisations incorporelles" sont des droits d'utilisation de parkings, amortis sur une durée de 40 ans.

### 4.2 Immobilisations corporelles

#### / 4.2.1 Valeurs brutes

Les immobilisations corporelles sont valorisées au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.

#### / 4.2.2 Amortissements

La méthode linéaire a été retenue. Les durées d'amortissement sont les suivantes :

- ▶ Constructions : 30 ans ;
- ▶ Autres immobilisations corporelles : 10 ans, à l'exception du matériel informatique pour lequel une durée de cinq ans a été retenue.

### 4.3 Immobilisations financières

#### / 4.3.1 Participations

*Valeurs brutes* : les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.

*Valeurs nettes* : les titres de participation sont estimés à leur valeur d'utilité, généralement fondée sur la quote-part d'actif net statutaire ou consolidé (éventuellement ré-estimées) et les perspectives de rentabilité. En cas de baisse durable de la valeur d'utilité et si celle-ci est inférieure à la valeur brute comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

#### / 4.3.2 Autres titres immobilisés

Cette rubrique regroupe des titres que la Compagnie a l'intention de conserver, mais dont la détention n'est pas liée directement au fonctionnement de l'entreprise.

Ces titres sont évalués selon la même méthode que les titres de participation.

#### / 4.3.3 Prêts

Les prêts sont valorisés à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée lorsqu'il existe un risque de non-recouvrement.

### 4.4 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée lorsqu'il existe un risque de non-recouvrement.

#### 4.5 Primes liées au capital social

Cette rubrique regroupe les primes liées aux augmentations de capital, les primes de conversion d'obligations en actions et les primes d'émission d'actions, sous déduction des frais nets d'impôts y afférents. Lors d'annulation d'actions propres, la différence entre leur valeur d'achat et leur valeur nominale est portée en diminution des primes.

#### 4.6 Provisions réglementées

Elles sont constituées en quasi-totalité par des plus-values réinvesties, sous le régime de l'ancien article 40 du Code général des impôts.

#### 4.7 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice.

Les contrats de change à terme non échus à la clôture de l'exercice sont enregistrés au bilan à leur valeur de marché. Leurs valeurs notionnelles figurent dans les éléments du hors bilan.

#### 4.8 Impôt

La charge au compte de résultat comprend l'impôt exigible de la Compagnie, le résultat de l'intégration fiscale ainsi que la contribution sur les dividendes distribués.

## NOTE 5 ACTIF IMMOBILISÉ

Les immobilisations incorporelles et corporelles ainsi que les amortissements correspondant ont évolué comme suit :

### 5.1 État de l'actif immobilisé brut

(en milliers €)	Valeurs brutes au début de l'exercice	Acquisitions, nouveaux prêts, augmentations des intérêts courus	Cessions, mises hors service, diminutions des prêts et des intérêts courus	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	26 252	0	0	26 252
Immobilisations corporelles	2 285	0	0	2 285
	<b>28 537</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28 537</b>
Participations	6 075 291	70 338	0	6 145 629
Créances rattachées à des participations	350 503	0	(79)	350 424 <sup>(1)</sup>
Prêts	524 010	0	(252 488)	271 522 <sup>(1)</sup>
Autres titres immobilisés	3 409	53	(398)	3 064
	<b>6 953 213</b>	<b>70 391</b>	<b>(252 965)</b>	<b>6 770 639</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 981 750</b>	<b>70 391</b>	<b>(252 965)</b>	<b>6 799 176</b>

(1) Les créances rattachées à des participations et les prêts sont accordés à des entreprises liées.

### 5.2 État des amortissements

	Amortissements au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : amortissements afférents aux éléments sortis de l'actif	Amortissements à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	26 252	0	0	26 252
Immobilisations corporelles	2 183	0	0	2 183
<b>TOTAL</b>	<b>28 435</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28 435</b>

## NOTE 6 ÉTAT DES PROVISIONS

	Montants au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice	Montants à la fin de l'exercice
Provisions pour dépréciation des titres	40 646	22 000	0	62 646
Provisions pour dépréciation des prêts	16 046	1 511	(5)	17 552
<b>TOTAL</b>	<b>56 692</b>	<b>23 511</b>	<b>(5)</b>	<b>80 198</b>

## NOTE 7 ÉLÉMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN

Postes du bilan (valeurs nettes)	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Compagnie a un lien de participation
Participations	6 083 038	0
Créances rattachées à des participations	350 424	0
Prêts	253 970	0
Autres titres immobilisés	0	2 989
Créances	384 285	0
Emprunts et dettes financières divers	601 265	0
Autres dettes	317 284	0

## NOTE 8 ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2015, la Compagnie ne détient pas d'actions propres (0 au 31 décembre 2014).

## NOTE 9 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

	Montants bruts	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
<b>Actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	350 424	424	350 000
Prêts	271 522	90 522	181 000
<b>Actif circulant</b>			
Créances	579 478	579 478	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 201 424</b>	<b>670 424</b>	<b>531 000</b>

## NOTE 10 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	Montants bruts	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunt obligataire convertible	731 648 <sup>(1)</sup>	0	731 648	0
Autres emprunts obligataires	8	8	0	0
Autres emprunts	212 426 <sup>(2)</sup>	212 426	0	0
Emprunts et dettes financières divers	601 265	601 265	0	0
Dettes fiscales et sociales	3 144 <sup>(3)</sup>	3 144	0	0
Autres dettes	319 014 <sup>(4)</sup>	319 014	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 867 505</b>	<b>1 135 857</b>	<b>731 648</b>	<b>-</b>

(1) Emprunt obligataire convertible 2007-2017. Les frais d'émission de cet emprunt ont été comptabilisés en charge.

(2) Le programme d'émission de billets de trésorerie s'élève à 1,5 milliard €. Les valeurs nominales de l'encours au 31 décembre 2015 s'élèvent à 125 millions €, 80 millions USD et 10,5 millions £.

(3) Une provision de 2 039 milliers € est enregistrée au titre des droits acquis par les Gérants non Commandités durant les exercices antérieurs, dans le cadre du programme d'intéressement à long terme.

(4) Dont 317 284 milliers € de dettes auprès d'entreprises liées et 477 milliers € de charges à payer.

## NOTE 11 CAPITAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL

La composition du capital et des primes liées au capital est la suivante :

	Capital	Primes liées au capital	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015 : 185 726 200 actions</b>	<b>371 452</b>	<b>3 600 893</b>	<b>3 972 345</b>
Émission de 1 137 516 actions suite à l'exercice d'options	2 275	62 253	64 528
Annulation de 4 961 534 actions	(9 923)	(441 025)	(450 948)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015 : 181 902 182 ACTIONS</b>	<b>363 804</b>	<b>3 222 121</b>	<b>3 585 925</b>

La valeur nominale des actions est de 2 €.

Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives.

## NOTE 12 AUTRES ÉLÉMENTS DE CAPITAUX PROPRES

	Écarts de réévaluation	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>624 772</b>	<b>1 285 034</b>	<b>60 352</b>	<b>555 428</b>	<b>61 598</b>	<b>2 587 184</b>
Affectation du résultat 2014			86 112	(555 428)		(469 316)
Dividendes sur actions propres			1 431			1 431
Prélèvement pour l'émission des actions de performance		(455)				(455)
Résultat 2015				589 684		589 684
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>624 772</b>	<b>1 284 579</b>	<b>147 895</b>	<b>589 684</b>	<b>61 598</b>	<b>2 708 528</b>

Les écarts de réévaluation concernent :

- ▶ les terrains 32
- ▶ les participations 624 740

Le détail des réserves s'établit comme suit :

- ▶ Réserve légale, dont 26 943 milliers € affectés aux plus-values long terme 37 158
- ▶ Réserves spéciales des plus-values long terme 881 419
- ▶ Autres réserves 366 002

## NOTE 13 PAIEMENTS SOUS FORME D' ACTIONS

### Plans d'options sur actions

Les évolutions du nombre des options attribuées dans le cadre de plans d'options sur actions et de leur prix moyen pondéré d'exercice sont les suivantes :

	2015		2014	
	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>67,41</b>	<b>2 743 458</b>	<b>63,98</b>	<b>3 635 116</b>
Attribuées	-	-	-	-
Annulées	66,68	(99 988)	60,56	(25 338)
Exercées	70,41	(909 999)	53,25	(866 320)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>65,87</b>	<b>1 733 471</b>	<b>67,41</b>	<b>2 743 458</b>

1 592 445 options étaient exerçables sur les 1 733 471 options restantes au 31 décembre 2015 (2014 : 2 349 432 sur 2 743 458).

Les plans d'options sur actions ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
			Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	46,34	-	46,34	-
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	46,34	-	46,34	-
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	55,99	-	55,99	40 718
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	87,85	596 721	87,85	1 052 978
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	59,85	167 878	59,85	204 672
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	51,16	541 785	51,16	836 800
Mai 2010	Mai 2014	Mai 2019	52,13	150 951	52,13	214 264
Mai 2011	Mai 2015	Mai 2020	66,00	135 110	66,00	252 900
Juin 2012	Juin 2016	Juin 2021	51,16	141 026	51,16	141 126
<b>NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION</b>			<b>1 733 471</b>		<b>2 743 458</b>	

## Plans d'actions de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions de performance sont les suivantes :

	2015	2014
	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 007 798</b>	<b>733 712</b>
Attribués	84 892	396 718
Annulés	(132 795)	(42 061)
Actions livrées	(227 489)	(80 571)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>732 406</b>	<b>1 007 798</b>

En novembre 2015, 84 892 droits à des actions de performance de la Compagnie ont été attribués à des employés du Groupe Michelin. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2019 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (taux de croissance des ventes nettes, augmentation du résultat opérationnel, taux

de retour sur les capitaux employés et taux d'engagement des employés). La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 82,24 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution auquel est soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition.

Les plans d'attribution d'actions de performance ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date de livraison	Période de conservation		Juste valeur à la date d'attribution		31 décembre 2015	31 décembre 2014	
		France	Autres pays	France	Autres pays	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	
2011	2014	2015	2 ans	Aucune	37,49	35,49	-	163 008
2012	2015	2016	2 ans	Aucune	61,87	59,46	178 632	366 672
2013	2017	2017	Aucune	Aucune	69,43	69,43	78 544	81 400
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	283 670	288 426
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	106 668	108 292
2015	2019	2019	Aucune	Aucune	82,24	82,24	84 892	
<b>NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN CIRCULATION</b>						<b>732 406</b>	<b>1 007 798</b>	

## NOTE 14 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires net, d'un montant de 564 550 milliers €, est constitué en totalité de redevances provenant de :

France	55 118
Étranger	509 432
<b>TOTAL</b>	<b>564 550</b>

## NOTE 15 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La Compagnie forme avec treize sociétés, filiales françaises qu'elle détient directement ou indirectement à 95 % au moins, un groupe fiscal dont elle est la société tête de Groupe.

La convention d'intégration fiscale prévoit que les treize sociétés filiales intégrées continuent de supporter la charge d'impôt qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration, la différence de charge fiscale résultant de l'intégration étant prise en compte chez la société tête de Groupe.

La charge d'impôt sur les sociétés que les treize filiales auraient supportée en l'absence d'intégration s'élève à 14 621 milliers €, avant prise en compte des crédits d'impôts qui s'élèvent à 38 727 milliers €.

Les impôts sur le résultat enregistrés dans les comptes de la Compagnie comprennent les impôts exigibles.

Au total, la charge d'impôt se décompose en :

Impôt exigible de la Compagnie seule	27 039
Produit de l'intégration fiscale	(11 995)
Contribution de 3 % sur les dividendes distribués	14 039
Autres	11 428
<b>TOTAL</b>	<b>40 511</b>

## NOTE 16 RISQUES DE MARCHÉ

### 16.1 Risque de taux

La Compagnie n'a pas souscrit à des instruments de couverture de taux.

### 16.2 Risque de change

La Compagnie détient au 31 décembre 2015 un ensemble de créances représentant des redevances non encore encaissées et s'élevant au total, en valeur nette, à 165 millions €. Ces créances

figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice. La politique de la Compagnie est de se couvrir contre le risque de change par des contrats de change à terme.

### 16.3 Risque sur actions

La Compagnie détient des titres de participation ou des titres immobilisés, dont l'évaluation découle de leur valeur d'utilité pour la Compagnie.

## NOTE 17 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION

En application des dispositions statutaires, la Compagnie est administrée par un ou plusieurs Gérants ayant la qualité d'Associés Commandités qui, ès qualités, bénéficient d'un prélèvement effectué sur la part des bénéfices attribuée statutairement à l'ensemble des Associés Commandités. Le ou les Gérants ne bénéficient par ailleurs d'aucune rémunération et d'aucun avantage en nature.

Le montant alloué par la Compagnie au Président de la Gérance, Associé Commandité, en 2015 au titre de 2014, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices a été de 0,7 million € (en 2014 au titre de 2013 : 1,15 million €).



## NOTE 18 EFFECTIF MOYEN

	Personnel salarié
Cadre	1
Employés	6
	<b>7</b>

## NOTE 19 INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE

Les obligations de la Compagnie, en la matière, sont définies par la Convention Collective. Le montant global actualisé de ces obligations s'élève, au 31 décembre 2015, à environ 0,5 million € (31 décembre 2014 : 0,9 million €) ; il n'est pas constitué de provision.

## NOTE 20 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Montant des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisés au titre de l'exercice 2015 : 552 milliers €.

## NOTE 21 INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2015

	Nombre de titres	Valeur d'inventaire
<b>Participations</b>		
Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie"	25 023 301 actions	4 325 327
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	13 263 056 actions	1 614 296
Spika S.A.	200 000 actions	143 415
		<b>6 083 038</b>
<b>Autres titres immobilisés</b>		
SI Participations	17 776 actions	278
Siparex Associés	154 945 actions	2 430
Société Financière d'Innovation du Sud-Est "Sudinnova"	21 786 actions	280
Autres		20
		<b>3 009</b>

## NOTE 22 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales et participations <i>(en milliers € sauf indication contraire)</i>	Capital <sup>(1)</sup>	Autres capitaux propres avant résultat <sup>(1)</sup>	Quote-part du capital détenue <i>(en %)</i>	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Compagnie et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Compagnie	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos <sup>(1) (2)</sup>	Dividendes comptabilisés par la Compagnie au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
<b>A. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations (valeur d'inventaire supérieure à 1 % du capital de la Compagnie) :</b>										
Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" Route Louis-Braille 10, 1763 Granges-Paccot (Suisse)	2 502 355 <i>(en milliers de CHF)</i>	8 041 396 <i>(en milliers de CHF)</i>	99,99	4 325 327	4 325 327	214 963	-	-	1 251 639 <i>(en milliers de CHF)</i>	504 125
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand	504 000	1 189 263	99,99	1 614 296	1 614 296	350 424	-	5 164 158	21 911	-
Spika S.A. 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	183 000	(38 025)	100,00	205 915	143 415	-	-	-	(16 662)	-
<b>B. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations :</b>										
<b>1. Filiales non reprises en A :</b>										
▶ Françaises				-	-	-	-	-	-	-
▶ Étrangères				91	-	-	-	-	-	-
<b>2. Participations non reprises en A :</b>										
▶ Françaises					-	-	-	-	-	-
▶ Étrangères				3 044	2 989	-	-	-	-	-

(1) Dans la monnaie locale d'opération.

(2) Exercice clos au 31 décembre 2014.

## NOTE 23 ENGAGEMENTS FINANCIERS

## 23.1 Lignes de crédit

	2015	2014
Lignes de crédit accordées par la Compagnie à des sociétés liées	772 000	1 082 000
Crédits accordés	(323 000)	(564 850)
<b>SOLDE DISPONIBLE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>449 000</b>	<b>517 150</b>

Ces lignes de crédit arriveront à échéance en 2016 (702 000 milliers €), en 2017 (70 000 milliers €).

## 23.2 Contrats de change à terme

Au 31 décembre 2015, la contre-valeur en euros des contrats de change à terme s'élevait à :

- ▶ devises à recevoir : 103 640 milliers €
- ▶ devises à livrer : 104 437 milliers €

## 8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- ▶ le contrôle des comptes annuels de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Président de la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### / I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### / II. Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▶ La société apprécie annuellement la valeur d'inventaire de ses titres de participation selon la méthode décrite dans l'annexe à la note 4 "Méthodes Comptables – Immobilisations financières".

Nous avons examiné la méthodologie retenue par la société et sa mise en œuvre sur la base des éléments disponibles, et nous avons apprécié les estimations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

### / III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Président de la Gérance et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations relatives au prélèvement statutaire et celles fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

Commissaires aux Comptes  
 Membres de la Compagnie Régionale de Versailles

## **8.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS**

### **Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015**

Aux Actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

#### **/ Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

#### **/ Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

Commissaires aux Comptes

Membres de la Compagnie Régionale de Versailles

## 8.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(total en milliers € et en € par action)	2015	2014
<b>Résultat de l'exercice</b>		
Résultat comptable		
Total : Bénéfice ou (Perte)	589 684	555 428
Par action : Bénéfice ou (Perte)	3,24	2,99
<b>Dividende proposé</b>		
Total	518 421	464 316
Par action <sup>(1)</sup>	2,85	2,50

(1) Montants soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016.

Tableau des variations des capitaux propres (en milliers €)	2015	2014
<b>A) 1 – Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent</b>	<b>6 559 529</b>	<b>6 515 776</b>
2 – Distribution décidée par l'A.G.O.	(469 316)	(471 239)
<b>B) Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>6 090 213</b>	<b>6 044 537</b>
<b>C) Variations en cours d'exercice :</b>		
1 – Variation du capital	(7 648)	(127)
2 – Variation des primes liées au capital social	(378 772)	(40 244)
3 – Variation des réserves et report à nouveau	976	(65)
4 – Résultat de l'exercice	589 684	555 428
<b>D) Capitaux propres au bilan de clôture avant A.G.O.</b>	<b>6 294 453</b>	<b>6 559 529</b>
<b>E) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE</b>	<b>204 240</b>	<b>514 992</b>
F) dont : variations dues à des modifications de structure	0	0
<b>G) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE HORS MODIFICATION DE STRUCTURE</b>	<b>204 240</b>	<b>514 992</b>
Notes :		
C3 – Virement à la réserve de réévaluation	0	0
C6 – Affectation du dividende revenant aux actions propres que détient la Compagnie	1 431	96

## 8.6 TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2015

(en milliers €)		
<b>Origines</b>		
Report à nouveau antérieur		147 895
Résultat de l'exercice		589 684
<b>Affectations</b>		
Dividende	518 421 <sup>(1)</sup>	
Part statutaire des Associés Commandités	6 981 <sup>(1)</sup>	
Report à nouveau	212 177	
<b>TOTAL</b>	<b>737 579</b>	<b>737 579</b>

(1) Montants soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016.

## 8.7 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en milliers € et en € par action, sauf mention contraire)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>I – Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	360 038	365 113	371 579	371 452	363 804
b) Nombre des actions ordinaires existantes	180 018 897	182 556 713	185 789 643	185 726 200	181 902 182
<b>II – Opérations et résultats de l'exercice</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	532 552	566 610	545 071	503 954	564 550
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	382 027	477 181	331 917	598 149	653 701
c) Impôt sur les bénéfices	21 646	(7 993)	12 741	22 365	40 511
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	360 146	465 119	302 985	555 428	589 684
<b>III – Résultats par action</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,00	2,66	1,72	3,10	3,37
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	2,00	2,55	1,63	2,99	3,24
c) Dividende attribué à chaque action	2,10	2,40	2,50	2,50	2,85 <sup>(1)</sup>
<b>IV – Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	14	10	8	8	7
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	4 245	1 434	485	318	670
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Œuvres sociales, etc.)	1 436	648	(119)	139	199

(1) Dividendes 2015 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016.

# 9

## **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

<b>9.1</b>	<b>PERSONNE RESPONSABLE</b>	<b>278</b>
<b>9.2</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>278</b>
9.2.1	Commissaires aux Comptes	278
9.2.2	Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM)	279
<b>9.3</b>	<b>INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE DES COMPTES 2013 ET 2014</b>	<b>280</b>



## 9.1 PERSONNE RESPONSABLE

### Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

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

#### / Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (chapitre 2 du présent Document de Référence) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 présentés dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant au chapitre 7.2 du présent Document de Référence.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, incorporés par référence au chapitre 9.3 du présent Document de Référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, incorporés par référence au chapitre 9.3 du présent Document de Référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui contient une observation technique.

Clermont-Ferrand, le 7 mars 2016.

Jean-Dominique Senard,  
Président de la Gérance

## 9.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

### 9.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES

La loi française a institué un contrôle légal de caractère permanent par deux Commissaires aux Comptes indépendants. La vérification de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des comptes constitue l'objectif principal de ce contrôle.

Les Commissaires aux Comptes sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de six exercices, sur proposition du Conseil de Surveillance après examen du Comité d'Audit, et sont rééligibles. Ils contrôlent la régularité des comptes et exercent l'ensemble des missions de contrôle prévues par la loi. Les autres missions qui peuvent leur être confiées par Michelin ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin, structure de tête du groupe Michelin, a pour Commissaires aux Comptes :

#### PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine

Représentée par Éric Bulle, Associé  
Avec pour suppléant, Pierre Coll, associé du même Cabinet

#### Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

185, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine

Représentée par Pascale Chastaing-Doblin, Associée  
Avec pour suppléant, la société BEAS

195, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Il n'existe ni dépendance juridique, ni dépendance économique entre eux ou leurs firmes.

Le mandat des Commissaires aux Comptes arrivera à expiration à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2016 à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.



## 9.2.2 TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN (CGEM)

Les tableaux suivants détaillent le total des honoraires hors taxes versés en 2014 et 2015 par le groupe Michelin à ses Commissaires aux Comptes.

Années 2015 et 2014	PricewaterhouseCoopers				Deloitte				Total			
	(en milliers €)		(%)		(en milliers €)		(%)		(en milliers €)		(%)	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Audit</b>												
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
▶ CGEM	333	291	6,0 %	6,1 %	275	265	7,2 %	7,7 %	608	556	6,5 %	6,8 %
▶ Filiales françaises intégrées globalement	736	742	13,2 %	15,6 %	717	701	18,8 %	20,4 %	1 453	1 443	15,5 %	17,7 %
▶ Filiales étrangères intégrées globalement	3 154	2 688	56,6 %	56,7 %	1 974	1 854	51,8 %	54,1 %	5 128	4 542	54,6 %	55,6 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes												
▶ CGEM	-	-	0,0 %	0,0 %	-	-	0,0 %	0,0 %	-	-	0,0 %	0,0 %
▶ Filiales intégrées globalement	870	454	15,6 %	9,6 %	716	298	18,8 %	8,8 %	1 586	752	16,9 %	9,1 %
<b>Sous-total Audit</b>	<b>5 093</b>	<b>4 175</b>	<b>91,4 %</b>	<b>88,0 %</b>	<b>3 682</b>	<b>3 118</b>	<b>96,6 %</b>	<b>91,0 %</b>	<b>8 775</b>	<b>7 293</b>	<b>93,5 %</b>	<b>89,2 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>												
Juridique, fiscal et social	419	459	7,5 %	9,7 %	104	98	2,7 %	2,9 %	523	557	5,6 %	6,8 %
Autres	59	110	1,1 %	2,3 %	27	212	0,7 %	6,1 %	86	322	0,9 %	4,0 %
<b>Sous-total Autres</b>	<b>478</b>	<b>569</b>	<b>8,6 %</b>	<b>12,0 %</b>	<b>131</b>	<b>310</b>	<b>3,4 %</b>	<b>9,0 %</b>	<b>609</b>	<b>879</b>	<b>6,5 %</b>	<b>10,8 %</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>5 571</b>	<b>4 744</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 813</b>	<b>3 428</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>9 384</b>	<b>8 172</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Les autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes concernent essentiellement :

- ▶ des procédures convenues de revue financière, comptable et informatique ;
- ▶ l'examen du Rapport d'Activité et de Développement Durable ; ainsi que
- ▶ diverses attestations (notamment liées à l'obtention de subventions).

Les autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement concernent essentiellement des revues de conformité concernant la documentation sur les prix de transfert ou les déclarations fiscales.

### **9.3 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE DES COMPTES 2013 ET 2014**

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de Référence :

- ▶ Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent sont contenus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 5 mars 2014 (D.14-0116) respectivement aux pages 196 à 260 et 261.
- ▶ Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent sont contenus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 2 mars 2015 (D.15-0093) respectivement aux pages 196 à 260 et 261.

# 10

## **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 13 MAI 2016**

<b>10.1</b>	<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS</b>	<b>282</b>
10.1.1	Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 15)	282
10.1.2	Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 16 à 26)	292
10.1.3	Tableau de synthèse des autorisations sollicitées	302
<b>10.2</b>	<b>RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>	<b>303</b>
10.2.1	Recommandations pour la nomination des membres du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes (résolutions n° 7 à 9 et 11 à 14)	303
10.2.2	Consultation sur la rémunération du Président de la Gérance sur l'exercice 2015 (résolution n° 6)	305
10.2.3	Approbation des comptes, autorisations financières, réévaluation des jetons de présence (résolutions 1 à 5, 10, et 15 à 26)	305
<b>10.3</b>	<b>RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>307</b>
10.3.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	307
10.3.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	308
10.3.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital	309
10.3.4	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions de performance existantes ou à émettre	310



## **10.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS**

### **Guide pédagogique sur les projets de résolution**

Le dialogue permanent entre actionnaires et émetteurs, en amont et en aval de l'Assemblée générale est une nécessité pour permettre aux actionnaires de jouer leur rôle et aux sociétés de mieux communiquer.

Un des leviers d'amélioration de ce dialogue passe par le développement de toujours plus d'efforts de pédagogie sur le contenu, les motifs et les enjeux des résolutions proposées par le Conseil d'Administration à l'Assemblée.

Reprenant une proposition du rapport final de son groupe de travail sur les Assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées publié le 2 juillet 2012, qui préconisait notamment d'améliorer la rédaction de la présentation des projets de résolution afin d'éclairer la décision de vote, l'AMF recommandait aux associations

professionnelles concernées d'élaborer un guide pédagogique de Place qui expliquerait les enjeux et les modalités de chaque type d'autorisation financière.

Ainsi, pour chacune des autorisations financières sollicitées, le présent rapport mentionne les références de la fiche correspondante du guide pédagogique intitulé "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" établi en 2013 par le MEDEF et mis à jour en janvier 2016 <sup>(1)</sup> disponible à l'adresse Internet [www.medef.com/](http://www.medef.com/).

Les textes imprimés en bleu ci-dessous constituent les projets de résolutions proposés par la Société qui seront publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires*. Un avis de convocation sera envoyé ultérieurement dans les délais légaux à chaque actionnaire.

### **10.1.1 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 1 À 15)**

#### **1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions**

##### **/ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015**

##### **/ Affectation du résultat de l'exercice 2015 et fixation du dividende**

Les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2015 et à l'affectation du bénéfice en résultant.

Nous vous proposons d'approuver les opérations reflétées par le compte de résultat et le bilan de la Compagnie qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 589 683 866,94 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 6 980 407,43 €, le solde de 582 703 459,51 €, augmenté du report à nouveau de 147 894 997,52 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 730 598 457,03 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2015 la distribution d'un dividende de 2,85 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 18 mai 2016, 24 heures, date d'arrêté des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 17 mai 2016.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 19 mai 2016.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues par la Compagnie au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

##### **Première résolution (Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 d'où il résulte un bénéfice de 589 683 866,94 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites par ces comptes et mentionnées dans ces rapports, notamment et en tant que de besoin, celles affectant les différents comptes de provisions.

##### **Deuxième résolution (Affectation du résultat de l'exercice 2015 et fixation du dividende)**

Sur la proposition du Président de la Gérance, approuvée par le Conseil de Surveillance, l'Assemblée générale,

- ▶ constatant que le bénéfice de l'exercice s'élève à 589 683 866,94 €
- ▶ la part statutaire des Associés Commandités de 6 980 407,43 €
- ▶ le solde, de 582 703 459,51 €
- ▶ qui majoré du report à nouveau, de 147 894 997,52 €
- ▶ représente une somme distribuable de 730 598 457,03 €

Décide :

- ▶ de mettre en distribution un montant global de 518 421 218,70 €
- ▶ qui permettra le paiement d'un dividende de 2,85 € par action
- ▶ d'affecter le solde de 212 177 238,33 € au poste "Report à nouveau"

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 19 mai 2016.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

##### **Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, il est précisé que la totalité du dividende proposé sera :**

- ▶ soumise au barème progressif de l'impôt sur le revenu après application d'un abattement de 40 % (article 158-3-2° du Code général des impôts) ;
- ▶ soumise à un prélèvement à la source obligatoire au taux de 21 %. Ce prélèvement effectué par l'établissement payeur constitue un acompte d'impôt sur le revenu imputable ou restituable en cas d'excédent (*les contribuables dont le revenu fiscal de référence*

(1) En français seulement.

figurant sur l'avis d'impôt 2014 est inférieur à 50 000 € [pour les personnes seules] et inférieur à 75 000 € [pour celles soumises à une imposition commune] peuvent demander à être dispensés de ce prélèvement ; cette demande était à formuler, avant le 30 novembre 2015, par la production d'une attestation sur l'honneur auprès de la banque où sont conservés les titres, indiquant que le revenu fiscal de référence est inférieur aux montants précités) ;

- ▶ assujettie aux prélèvements sociaux et contributions additionnelles au taux de 15,5 % (dont 5,1 % déductibles) prélevés à la source par l'établissement payeur.

Il est également rappelé que, conformément à l'article 119 bis du Code général des impôts, le dividende distribué à des actionnaires fiscalement non domiciliés en France est soumis à une retenue à la source à un taux déterminé selon le pays de domiciliation fiscale de l'actionnaire.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes distribués (en €)	Dividende par action* (en €)
2012	438 136 111,20	2,40
2013	464 474 107,50	2,50
2014	464 315 500,00	2,50

\* La totalité du dividende était éligible à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

### 3<sup>e</sup> résolution

#### / Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015

La 3<sup>e</sup> résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015, faisant apparaître un bénéfice net de 1 163 401 milliers €.

Le Document de Référence, le Rapport d'Activité et de Développement Durable et le Guide de l'Actionnaire, disponibles sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com) sous la rubrique Finance/Actionnaires individuels/documents, comportent notamment l'analyse des comptes consolidés et de leur évolution par rapport à ceux de l'exercice précédent et peuvent être adressés à tout actionnaire qui en ferait la demande.

#### Troisième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 d'où il résulte un bénéfice de 1 163 401 milliers €.

### 4<sup>e</sup> résolution

#### / Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2015, nous vous proposons de prendre acte qu'il n'y a pas de convention à approuver.

Nous vous informons par ailleurs qu'il n'y a aucune convention réglementée approuvée antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2015.

#### Quatrième résolution (Conventions réglementées)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'il n'y a pas de conventions à soumettre à approbation.

### 5<sup>e</sup> résolution

#### / Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 140 € par action

La cinquième résolution concerne le renouvellement à l'identique de l'autorisation donnée à la Société, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur ses propres actions avec un prix maximum d'achat unitaire de 140 € et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social de la Société.

Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 22 mai 2015.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2015 des autorisations de rachat en vigueur a permis l'annulation, et la réduction correspondante du capital, d'un peu moins, de cinq millions d'actions (la description détaillée de ces rachats figure au chapitre 5.5.7 du Document de Référence sur l'exercice 2015).

L'autorisation proposée ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 4 *Rachat d'actions* qui figure en page 37 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

#### Cinquième résolution (Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 140 € par action)

Connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport du Conseil de Surveillance et du descriptif du programme de rachat d'actions prévu par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), l'Assemblée générale autorise le Président de la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 140 € (cent quarante euros) par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, ou de division ou regroupement des titres, le prix maximal d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises dans le cadre de cette autorisation ne pourra excéder un nombre d'actions représentant 10 % (dix pour cent) du capital à la date du rachat, les actions rachetées en vue de leur affectation au deuxième objectif listé ci-dessous étant comptabilisées après déduction du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme. La Société ne peut, par ailleurs, détenir à aucun moment plus de 10 % (dix pour cent) de son capital social.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2015, le montant maximal des opérations, s'élèverait à 2 546 600 000 € (deux milliards cinq cent quarante-six millions six cent mille euros) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 18 190 000 (dix-huit millions cent quatre-vingt-dix mille) actions au prix maximal d'achat de 140 € (cent quarante euros) par action.

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société :

- ▶ de céder ou d'attribuer des actions aux salariés des sociétés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions existantes sous conditions de performance ou par cession et/ou abondement, directement ou indirectement, dans le cadre d'une opération réservée aux salariés ;
- ▶ d'assurer l'animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- ▶ de remettre des actions à l'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe. Il est précisé que le nombre maximal d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital social ;
- ▶ de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'AMF ; ou
- ▶ d'annuler tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur mais non en période d'offre publique et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Afin d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés au Président de la Gérance avec faculté de délégation, pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations, remplir toutes autres formalités, affecter ou réaffecter les titres acquis aux différentes finalités poursuivies et généralement, faire ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de son entrée en vigueur l'autorisation consentie par la cinquième résolution de l'Assemblée générale du 22 mai 2015.

## **6<sup>e</sup> résolution**

### **/ Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance**

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF et à son guide d'application (versions de novembre 2015).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 24.3 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer cette recommandation depuis qu'elle est entrée en vigueur.

En conséquence, comme lors de l'Assemblée générale 2015, le Président de la Gérance, avec l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), et sur proposition et avis favorable du Conseil de Surveillance, soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 6<sup>e</sup> résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social de la Société.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans le chapitre 4.3.1 du Document de Référence 2015).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000	<p><b>Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Il s'agit du montant brut de la rémunération fixe annuelle due par la société contrôlée Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées par M. Senard dans cette société.</p> <p>Cette rémunération a été fixée par l'Associé Commandité de cette société par décision du 29 avril 2014 puis confirmée le 9 avril 2015 après renouvellement de mandat de M. Senard. Elle a fait l'objet d'un examen par le Comité des Rémunérations du Conseil de Surveillance de la CGEM.</p>
Rémunération variable annuelle	1 276 975	<p><b>Ces composantes ont fait l'objet d'un communiqué de presse du Conseil de Surveillance, mis en ligne sur le site internet de la Société le 7 juillet 2015.</b></p> <p><b>Caractéristiques communes</b></p> <p>Les Composantes Variables Annuelles sont intégralement perçues sur les prélèvements statutaires annuels ("Tantièmes"), attribuables sur le bénéfice de l'exercice aux deux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard et la société SAGES) et dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les deux Associés Commandités.</p> <p>En accord avec la politique de rémunération détaillée dans le chapitre 4.3.2.a du Document de Référence 2015 et en application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la CGEM, le montant des Tantièmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ est fixé à 12 % du bénéfice net social de la Société, duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve éventuellement effectuées par les filiales MFPM et Compagnie Financière du groupe Michelin (CFM) ; et</li> <li>▶ est plafonné dans tous les cas à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</li> </ul> <p>En tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des dispositions statutaires rappelées ci-dessus, le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé au Conseil de Surveillance les paramètres des critères de performance.</p> <p>Le Conseil, après délibération, a recommandé à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) les différents critères à appliquer aux Tantièmes devant être versés au Président de la Gérance.</p> <p>Pour l'exercice 2015, le montant des Tantièmes dus aux Associés Commandités est égal à 6 980 407 €, tel que précisé dans la résolution d'affectation du résultat proposée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2016.</p> <p>Depuis 2015, par décision des Associés Commandités prise sur proposition du Conseil de Surveillance, la base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'"Assiette Consolidée de Calcul") est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe dans un souci de cohérence avec le périmètre des objectifs Groupe, et non plus à partir du résultat social de la société holding CGEM.</p> <p>Sur la base d'un résultat net consolidé de 1 163 401 238 €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul était égale à 6 980 407 € pour l'exercice 2015.</p> <p>L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2015 sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles décrites ci-après, donne un montant de 1 276 975 € dû à M. Senard.</p> <p><b>Composante Variable Annuelle Monocritère</b></p> <p>Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 508 432 € pour 2015. Ce montant s'entend déduction faite d'une somme à verser par la filiale CFM, en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société, estimée à 50 000 €.</p> <p><b>Composante Variable Annuelle Multicritères</b></p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères.</p> <p><b>Rappel des conditions de performance :</b></p> <p><b>Trois critères quantitatifs</b>, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2015 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, comptant pour une valeur maximale de 100/150<sup>es</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La croissance annuelle des ventes en volume, pour une valeur maximale de 50/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant proportionnel à la progression constatée ;</li> <li>▶ Le résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement) sous forme d'un ratio adapté SG&amp;A/marge brute, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un ratio minimum ;</li> <li>▶ Le niveau annuel du <i>cash flow</i> libre structurel, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un montant minimum.</li> </ul>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable annuelle (suite)		<p>Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Compagnie qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Compagnie communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés.</p> <p><b>Quatre critères qualitatifs</b>, comptant ensemble pour une valeur maximale de 50/150<sup>es</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stratégie en matière de Recherche &amp; Développement et de transformation numérique,</li> <li>▶ Management,</li> <li>▶ Communication financière,</li> <li>▶ Contrôle des opérations.</li> </ul> <p>En outre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ le seuil de déclenchement de cette Composante Variable Annuelle Multicritères est fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150<sup>es</sup> en cumul sur les sept critères ;</li> <li>▶ l'attribution de la part maximum de 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150<sup>es</sup> en cumul sur les sept critères.</li> </ul> <p><b>Constataion et analyse des résultats des critères de performance</b></p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>Concernant les trois critères quantitatifs, le Comité a constaté le niveau atteint en 2015 pour chacun des objectifs fixés par le Conseil de surveillance, qui donnent ensemble un niveau global d'atteinte de 87,1 sur une valeur maximale de 100.</p> <p>Le Comité a apprécié ensuite les résultats atteints sur les critères qualitatifs.</p> <p>Après en avoir débattu, le Comité a estimé que le résultat global des objectifs sur les critères qualitatifs se situait à un bon niveau, et l'a apprécié à 33 sur une valeur maximale de 50.</p> <p>En conclusion de cette analyse pour la Composante Variable Annuelle Multicritères, le Comité a présenté au Conseil de surveillance les propositions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ un résultat des objectifs quantitatifs à un niveau de 87,1/150<sup>es</sup> ;</li> <li>▶ un résultat des objectifs qualitatifs à un niveau de 33/150<sup>es</sup> ;</li> <li>▶ un résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs égal à 120,1/150<sup>es</sup>.</li> </ul> <p>Sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, l'application du résultat cumulé des critères à la grille d'évaluation définie par le Conseil de Surveillance donnerait un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 768 543 €.</p> <p>Le Conseil de surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2016 et a approuvé ces recommandations.</p> <p>La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a ensuite transmis ces recommandations aux Associés Commandités, la société SAGES et M. Senard, qui les ont agréées</p>
Rémunération variable différée	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Cet intéressement a été présenté dans le communiqué de presse du Conseil de Surveillance mis en ligne le 7 juillet 2015.</p> <p>Cet intéressement n'est pas à la charge de Michelin et serait, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.</p> <p>La structure de calcul de cet intéressement n'a connu aucune modification, par rapport à l'intéressement attribué l'exercice précédent.</p> <p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 euros, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2015/2016/2017.</p> <p>Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale.</p> <p>Les critères sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC40, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'une évolution de l'action Michelin supérieure ou égale à celle des actions du 3<sup>e</sup> quartile ;</li> <li>▶ Le taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif étant atteint à partir d'un seuil minimum ;</li> <li>▶ Le taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour une valeur maximale de 33,3 %, l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un taux sensiblement supérieur au coût moyen pondéré des capitaux employés.</li> </ul> <p>Les objectifs des 2 derniers critères sont fixés en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non-récurrents, et pourront être réévalués en cas de survenance d'événements exceptionnels.</p> <p>L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</p>



Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable différée (suite)		<p>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2015/2016/2017 ;</li> <li>▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2017 à verser en 2018 après approbation des comptes de l'exercice 2017, sous réserve :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– de l'existence de Tantièmes distribuables en 2018 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2017, et</li> <li>– dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2017.</li> </ul> </li> </ul> <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2015.</p> <p>Aucune simulation du montant de cet intéressement à verser à l'échéance 2018 n'est pertinente, car cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– n'est pas à la charge de Michelin et n'est pas valorisé dans les comptes de la Société ;</li> <li>– est soumis à l'accomplissement de conditions et critères fortement aléatoires, tel qu'indiqué précédemment, qui s'appliquent sur trois exercices dont un seul est échu.</li> </ul> <p>Comme cela était déjà le cas pour la rémunération 2014, de par l'effet de la loi et des statuts de la Société, la perte de qualité d'Associé Commandité par le Gérant avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement variable à long terme.</p> <p>Par ailleurs, il est rappelé qu'en contrepartie, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des 3 ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur 4 ans.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = N/A Actions = N/A Autre élément = N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Absence d'attribution d'actions de performance Absence d'attribution d'autre élément de rémunération de long terme
Jetons de présence	N/A	M. Senard ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	6 894	Véhicule de fonction
Indemnité de prise de fonction	N/A	Absence d'attribution d'indemnité de prise de fonction

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés\***

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil, en 2014 qui prévoient que le montant définitif de l'indemnité dépendra de la moyenne des résultats de la Composante Variable Annuelle Multicritères sur les trois exercices clos précédant le départ ("Moyenne Triennale") selon la règle suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Moyenne Triennale &lt; 40 % : aucune indemnité à verser ;</li> <li>▶ Moyenne Triennale &gt; 40 % et &lt; 60 % : indemnité égale à 50 % de la Base de Référence à verser ;</li> <li>▶ Moyenne Triennale &gt; 60 % : indemnité égale à 100 % de la Base de Référence à verser,</li> </ul> <p>la "Base de Référence" étant égale au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, et en remplacement de la clause de non-concurrence prévue dans son contrat de travail échu, M. Senard est soumis à une clause de non-concurrence qui a été conclue le 26 juillet 2011 avec l'accord préalable du Conseil de Surveillance.</p> <p>Si la Société décidait d'appliquer cette clause de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.</p> <p>La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause.</p> <p>Dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. les explications de la rubrique "Indemnité de départ contraint" ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p>

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés\***

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>La structure et les règles de fonctionnement du régime, détaillées dans ce chapitre, n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.</p> <p>M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).</p> <p>Ce régime, régi par les dispositions de l'article L137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;</li> <li>▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des 3 meilleures années sur les 5 dernières années) ;</li> <li>▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;</li> <li>▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;</li> <li>▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;</li> <li>▶ une constitution des droits pré-financée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.</li> </ul> <p>La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM, d'un montant de 1 100 000 € pour l'exercice 2015.</p> <p>Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 108 500 euros. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32%.</p> <p>La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2015 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).</p>

\* Contrairement au régime des sociétés anonymes, les dispositions relatives aux "engagements réglementés" prévus à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ne sont pas applicables aux engagements pris par une société en commandite par actions au bénéfice de ses Gérants (le renvoi effectué par l'article L. 226-10 à ces articles constituant un renvoi au seul régime des conventions réglementées).  
 De plus, l'article L. 226-10-1, prévoyant l'obligation pour le Président du Conseil de Surveillance d'établir un rapport joint sous le contrôle des Commissaires aux Comptes, confirme que le régime spécifique des S.A. sur les "engagements réglementés" ne s'applique pas aux S.C.A. car le contenu du rapport joint exclut explicitement les informations relatives aux "principes et règles concernant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux", informations obligatoires pour les S.A. suivant l'article L. 225-37 et L. 225-68. Cette différence de régime juridique n'a aucun effet (i) sur les règles de diffusion au public des informations sur les montants et mécanismes relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ni (ii) sur l'application, adaptée au contexte, des recommandations du Code AFEP/MEDEF.

**Sixième résolution**  
**(Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance)**

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord des Associés Commandités sur la répartition des tantièmes, et connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2015, au chapitre 4.3.3.

**7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> résolutions : mandats de membres du Conseil de Surveillance**

**/ Le Conseil de Surveillance de Michelin exerce un rôle essentiel**

Le Conseil de Surveillance de Michelin est aujourd'hui composé de Mesdames Barbara Dalibard, Anne-Sophie de La Bigne, Aruna Jayanthi et Monique Leroux, de Messieurs Olivier Bazil, Pat Cox, Jean-Pierre Duprieu, Cyrille Poughon et Michel Rollier.

Tous ont une expérience professionnelle solide acquise au sein de groupes de premier plan et une bonne connaissance de l'entreprise. Ils participent activement aux travaux du Conseil (100 % de taux d'assiduité en 2015) et aux travaux de ses Comités auxquels ils apportent leur contribution (100 % de taux d'assiduité pour le Comité d'Audit et pour le Comité des Rémunérations en 2015).

Les membres du Conseil exercent leur mandat en toute indépendance et avec une totale liberté d'appréciation.

Une synthèse de ses travaux durant l'exercice 2015 figure dans le rapport du Président du Conseil sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, reproduit au chapitre 4.5 du Document de Référence portant sur cet exercice.

**/ Les Associés Commandités de Michelin sont exclus du processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance**

Dans la société en commandite par actions Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont 78 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

Gage essentiel de la séparation des pouvoirs, aucun des Associés Commandités n'intervient dans ces choix, que ce soit le Président de la Gérance, son organe exécutif, ou la société SAGES, non exécutive et garante de la continuité de la Direction de l'Entreprise.

D'une part aucun de ces deux Associés Commandités ne participe à la décision de recommander des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires.

D'autre part, en application de la loi et des statuts de la Compagnie, les Associés Commandités ne peuvent pas non plus prendre part au vote des nominations lors de l'Assemblée générale. En l'occurrence, les actions qu'ils détiennent seront exclues du quorum de chaque résolution de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

Les informations relatives aux principes de gouvernance de Michelin sont rappelées dans les chapitres 4.1 (Composition des organes d'administration, de Direction et de surveillance) et 4.2 (Fonctionnement des organes d'administration, de Direction et de surveillance) du Document de Référence portant sur l'exercice 2015.

**/ Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de renouveler le mandat de deux membres et de ratifier la cooptation d'un nouveau membre**

Les mandats de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Le Conseil a en outre décidé de coopter Mme Monique Leroux en tant que nouveau membre pour remplacer Mme Laurence Parisot qui a démissionné du Conseil en juillet 2015, et de proposer la ratification de sa nomination à l'Assemblée générale.

Le processus d'examen et de sélection des candidatures, les critères retenus par le Comité des Rémunérations et des Nominations et la présentation des candidats sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution (inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2016 et dans le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2015).

À l'issue de ce processus, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander à l'unanimité et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale :

- ▶ le renouvellement des mandats de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu, qui se sont respectivement abstenus sur la recommandation les concernant ;
- ▶ la ratification de la cooptation de Mme Monique Leroux effectuée par le Conseil en 2015.

Les deux renouvellements sont proposées pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

La cooptation est proposée pour la durée restant du mandat du membre du Conseil remplacé, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

**Septième résolution**  
**(Renouvellement du mandat de Madame Anne-Sophie de La Bigne en qualité de membre du Conseil de Surveillance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Madame Anne-Sophie de La Bigne en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

**Huitième résolution**  
**(Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Pierre Duprieu en qualité de membre du Conseil de Surveillance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Monsieur Jean-Pierre Duprieu en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

**Neuvième résolution  
 (Ratification de la cooptation de Madame Monique Leroux  
 en qualité de membre du Conseil de Surveillance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ratifie la nomination de Madame Monique Leroux en qualité de membre du Conseil de Surveillance, décidée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> octobre 2015, en remplacement de Madame Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

**10<sup>e</sup> résolution**

**/ Rémunération du Conseil de Surveillance**

Sur proposition et avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance, le Président de la Gérance soumet à l'Assemblée générale une résolution ayant pour objet de réévaluer la rémunération (jetons de présence) des membres du Conseil de Surveillance à un montant annuel de 555 000 €.

Les raisons de cette réévaluation sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution (inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2016 et dans le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2015).

**Dixième résolution  
 (Rémunération du Conseil de Surveillance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de surveillance, fixe à 555 000 € (cinq cent cinquante-cinq mille euros) la rémunération globale annuelle allouée au Conseil de surveillance à compter de l'exercice commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

**11<sup>e</sup> à 14<sup>e</sup> résolutions**

**/ Renouvellement de mandats et nomination  
 de Commissaires aux Comptes titulaires  
 et de leur suppléant**

Les onzième à quatorzième résolutions ont pour objet le renouvellement de mandats ou la nomination des Commissaires aux Comptes de la Société.

En considérant la qualité des travaux effectués par les Commissaires aux Comptes, le Groupe a procédé à une réflexion conduite par le Comité d'Audit sur l'opportunité de renouveler les Commissaires aux Comptes actuels.

Le Conseil de Surveillance a ainsi décidé, sur recommandation du Comité d'Audit, de proposer à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 :

- ▶ de renouveler comme Commissaire aux Comptes de la CGEM le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par M. Éric Bulle ;
- ▶ de renouveler comme Commissaires aux Comptes de la CGEM le cabinet Deloitte & Associés, représenté par Mme Pascale Chastaing-Doblin, et son suppléant la Société B.E.A.S ;
- ▶ de nommer M. Jean-Baptiste Deschryver comme Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, en remplacement de M. Pierre Coll,

pour des mandats d'une durée de six ans.

De la même manière que pour la nomination des membres du Conseil de Surveillance, les Associés Commandités ne participent pas au processus de nomination des Commissaires aux Comptes.

Le processus d'examen de ces nominations est détaillé dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions (inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2016 et dans le chapitre 10.2.1 du document de référence 2015).

**Onzième résolution  
 (Renouvellement du mandat d'un Commissaire  
 aux Comptes titulaire)**

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance, constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit arrive à expiration, décide de renouveler la société PricewaterhouseCoopers Audit, 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

**Douzième résolution  
 (Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant)**

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance décide de nommer pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, Monsieur Jean-Baptiste Deschryver, 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, Commissaire aux Comptes suppléant de la société PricewaterhouseCoopers Audit, en remplacement de M. Pierre Coll dont le mandat est arrivé à expiration.

**Treizième résolution  
 (Renouvellement du mandat d'un Commissaire  
 aux Comptes titulaire)**

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance, constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Deloitte & Associés arrive à expiration, décide de renouveler la société Deloitte & Associés, 185, avenue Charles de Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

**Quatorzième résolution  
 (Renouvellement du mandat d'un Commissaire  
 aux Comptes suppléant)**

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance décide de renouveler pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, la société B.E.A.S., 195 avenue Charles de Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine, Commissaire aux Comptes suppléant de la société Deloitte & Associés.

**15<sup>e</sup> résolution**

**/ Délégation de compétence à consentir  
 au Président de la Gérance à l'effet de procéder  
 à des émissions d'emprunts obligataires et  
 de valeurs mobilières représentatives d'un droit  
 de créance**

La quinzième résolution a pour objet l'émission d'emprunts obligataires et de valeurs mobilières pour un montant maximum de deux milliards cinq cent millions d'euros (2 500 000 000 €) et se substituerait à l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (11<sup>e</sup> résolution), qui n'a pas été utilisée.

L'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014 relative au droit des sociétés est venue alléger le régime des valeurs mobilières dites composées ou complexes. Pour les valeurs mobilières composées ou complexes qui donnent droit à l'attribution de titres de créance, l'autorisation d'émission ne relève désormais plus de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire si cette émission n'entraîne pas une augmentation de capital.

En conséquence, en application de ces nouvelles dispositions légales et des dispositions des statuts de la CGEM, l'autorisation d'émission de toutes valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance relève désormais, comme pour l'émission d'emprunts obligataires, de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire et non plus de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire.

Dès lors, la rédaction et le périmètre de cette quinzième résolution ont été quelque peu modifiés par rapport à la dernière autorisation similaire votée en 2014.

D'autre part, il est proposé que le plafond d'émission autorisé soit porté à deux milliards cinq cent millions d'euros (2 500 000 000 €), pour conserver un plafond équivalent à celui des émissions de valeurs mobilières pouvant donner accès au capital, qui demeurent de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire.

#### **Quinzième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des émissions d'emprunts obligataires et de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance,

- ▶ autorise l'émission, en une ou plusieurs fois, d'emprunts représentés par (i) des obligations et/ou (ii) des valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance, d'un montant nominal maximum de 2 500 000 000 € (deux milliards cinq cent millions d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ;
- ▶ délègue au Président de la Gérance tous pouvoirs à l'effet de procéder à ces émissions en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, et d'en arrêter les caractéristiques, montants, modalités et conditions ;
- ▶ décide que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix et conditions des émissions susvisées.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## **10.1.2 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 16 À 26)**

### **16<sup>e</sup> résolution**

#### **/ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription**

La seizième résolution concerne les augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à cent vingt-sept millions d'euros (127 000 000 €), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social, et celui des titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital serait plafonné à deux milliards et demi d'euros (2 500 000 000 €).

Cette nouvelle délégation reconduit, avec un plafond d'augmentation du capital en légère baisse, l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (12<sup>e</sup> résolution), non utilisée.

Seul est modifié cette année le plafond particulier d'émission de titres de créances donnant accès au capital, pour permettre au Groupe de continuer à conduire sa stratégie d'endettement de manière optimisée. Le plafond global de toutes les émissions de titres de créance donnant accès, ou non, au capital est fixé à ce même niveau (cf. la 23<sup>e</sup> résolution).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.1 *Délégation en vue d'augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription* qui figure en page 42 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

#### **Seizième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires et conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment à l'article L. 225-129-2 et aux articles L. 228-91 et suivants de ce même code,

- ▶ délègue au Président de la Gérance sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ;

► décide :

- que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourra être supérieur à 127 000 000 € (cent-vingt-sept millions d'euros), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
- que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ainsi émises, pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,
- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 500 000 000 € (deux milliards cinq cent millions d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises, à la date d'émission,
- que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions et aux titres de créance qui seraient émis en vertu de la présente délégation et que le Président de la Gérance pourra instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits de souscription et dans la limite de leurs demandes,
- que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de titres de capital ou de titres de créance telles que définies ci-dessus, le Président de la Gérance pourra utiliser dans l'ordre qu'il détermine les facultés prévues ci-après ou certaines d'entre elles : (i) limiter l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, ou (iii) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits, sur le marché français et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou à l'international,
- que les émissions de bons de souscription d'actions pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes et, qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription d'actions, le Président de la Gérance aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus,
- que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement

ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## 17<sup>e</sup> résolution

### / Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription

La dix-septième résolution se rapporte à des augmentations de capital, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Le prix d'émission des actions serait, sans dérogation possible, au moins égal à la moyenne des premiers cours cotés des trois derniers jours de Bourse précédant sa fixation, diminué, le cas échéant, d'une décote maximale de 5 %.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à trente-six millions d'euros (36 000 000 €), soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social, et celui des titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital ne pourrait être supérieur à un milliard d'euros (1 000 000 000 €).

De la même manière que la délégation se rapportant aux augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, cette résolution reconduit, avec un plafond d'augmentation du capital en légère baisse, l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (13<sup>e</sup> résolution) non utilisée.

Le plafond particulier d'émission de titres de créance donnant accès au capital est reconduit de manière identique.

Le plafond global de toutes les émissions de titres de créance, avec ou sans droit préférentiel de souscription, donnant accès, ou non, au capital est fixé dans la 23<sup>e</sup> résolution.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.2 *Délégation en vue d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription* qui figure en page 45 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### Dix-septième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires

conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-135, L. 225-136 et aux articles L. 228-91 et suivants dudit code,

► délègue au Président de la Gérance sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par voie d'offre au public, en France ou à l'étranger, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ;

► décide :

- que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à 36 000 000 € (trente-six millions d'euros) soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs immobilières ou autres droits donnant accès au capital,
- que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ainsi émises, pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,
- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 1 000 000 000 € (un milliard d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises,
- de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente résolution,
- que (i) le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours sur le marché Euronext Paris des trois dernières séances de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % (cinq pour cent) et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa (i) ci-dessus,
- que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix (dans les limites susvisées) et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital

à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## 18<sup>e</sup> résolution

### **/ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription**

En complément de la dix-septième résolution, et à l'effet de permettre aux actionnaires un vote distinct, cette dix-huitième résolution vous propose d'autoriser le Président de la Gérance à réaliser des augmentations de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre de placements privés, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Cette délégation permettrait à la Société de bénéficier de la souplesse nécessaire pour accéder rapidement aux investisseurs qualifiés au sens de la réglementation.

Ces opérations s'adresseraient exclusivement aux catégories de personnes énoncées à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, à savoir (i) les personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers, et (ii) les investisseurs qualifiés ou un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces investisseurs agissent pour compte propre.

La délégation proposée n'augmenterait pas le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription puisque les émissions réalisées au titre de cette délégation viendraient s'imputer sur le plafond de la treizième résolution.

De la même manière que la délégation se rapportant aux augmentations de capital offerte au public cette résolution reconduit, avec un plafond d'augmentation du capital en légère baisse, l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (14<sup>e</sup> résolution) non utilisée.

Le plafond particulier d'émission de titres de créance donnant accès au capital, est reconduit de manière identique. Le plafond global de toutes les émissions de titres de créance, avec ou sans droit préférentiel de souscription, donnant accès, ou non, au capital est fixé dans la 23<sup>e</sup> résolution.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.3 *Délégation en vue d'augmenter le capital par "placement privé"* qui figure en page 48 du guide pédagogique *"Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées"* (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).



**Dix-huitième résolution  
 (Délégation de compétence à consentir au Président  
 de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des  
 valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société  
 dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2  
 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit  
 préférentiel de souscription)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-135, L. 225-136, et aux articles L. 228-91 et suivants dudit code et du II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,

- ▶ délègue au Président de la Gérance sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier en une ou plusieurs fois, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre, de la Société ;
- ▶ décide :
  - que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à 36 000 000 € (trente-six millions d'euros), soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
  - que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ainsi émises, pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,
  - que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 1 000 000 000 € (un milliard d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises,
  - que le montant des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu pour les augmentations de capital et les émissions de valeurs mobilières au titre de la 17<sup>e</sup> résolution ci-dessus,
  - de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente résolution,
  - que (i) le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours sur le marché Euronext Paris des trois dernières séances de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % (cinq pour cent) et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque

action émise en conséquence de l'émission de ces titres ou valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa (i) ci-dessus,

- que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix (dans les limites susvisées) et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

**19<sup>e</sup> résolution**

**/ Autorisation à consentir au Président  
 de la Gérance à l'effet d'augmenter le nombre  
 de titres à émettre en cas de demandes  
 excédentaires dans le cadre d'augmentations  
 de capital réalisées avec ou sans droit  
 préférentiel de souscription**

La dix-neuvième résolution a pour objet d'autoriser le Président de la Gérance à augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

L'augmentation du nombre de titres ne pourrait être supérieure à 15 % de l'émission initiale et le prix d'émission serait le même que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les résolutions précitées.

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (15<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.6 *Délégation en vue d'augmenter le montant de l'augmentation de capital avec ou sans maintien du droit préférentiel de souscription en cas de demande excédentaire (Green Shoe)* qui figure en page 54 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

**Dix-neuvième résolution**  
**(Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires et conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce,

- ▶ autorise le Président de la Gérance à augmenter sauf en période d'offre publique, le nombre d'actions et/ou des valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, réalisée dans le cadre des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % (quinze pour cent) de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés pour chacune des résolutions concernées.

Cette autorisation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

**20<sup>e</sup> résolution**

**/ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes**

La vingtième résolution a pour objet l'augmentation du capital par incorporation de réserves, primes d'émission ou primes d'apport, d'un montant maximum de quatre-vingts millions d'euros (80 000 000 €), et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (16<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.7 *Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves* qui figure en page 56 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

**Vingtième résolution**  
**(Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires conformément aux articles L. 225-129 et L. 225-130 du Code de commerce,

- ▶ délègue au Président de la Gérance la compétence d'augmenter le capital social, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission, de fusion ou d'apport sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'utilisation conjointe de ces deux procédés pour un montant maximum de 80 000 000 € (quatre-vingt millions d'euros). À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;
- ▶ décide qu'en cas d'augmentation de capital donnant lieu à l'attribution d'actions nouvelles, le Président de la Gérance pourra décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;
- ▶ décide que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## 21<sup>e</sup> résolution

### / Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature

La vingt et unième résolution concerne les augmentations de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires qui seraient utilisées pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature.

Le montant de ces augmentations de capital, limité à 10 % du capital pour les cas d'apport en nature, s'imputerait sur le plafond global prévu dans la dix-septième résolution.

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (17<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.5 *Délégation en vue d'augmenter le capital en rémunération d'apports de titres* qui figure en page 52 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### Vingt et unième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

- ▶ délègue au Président de la Gérance la compétence, sauf en période d'offre publique de procéder à l'émission d'actions ordinaires :
  - destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une procédure d'offre publique d'échange réalisée conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce,
  - sur le rapport du Commissaire aux apports et dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Dans tous les cas, le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu dans la 17<sup>e</sup> résolution ci-dessus ;

- ▶ décide que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance et les modalités de libération des actions,

statuer sur l'évaluation des apports, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## 22<sup>e</sup> résolution

### / Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe et/ou à des cessions de titres réservés, avec suppression du droit préférentiel de souscription

La vingt-deuxième résolution concerne les augmentations de capital qui seraient réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximum de sept millions d'euros (7 000 000 €), soit à titre indicatif, moins de 2 % du capital social.

Cette délégation, avec un plafond en légère baisse, se substitue à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (18<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 6.3 *Délégation en vue d'une augmentation de capital réservée aux salariés* qui figure en page 68 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### Vingt-deuxième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe et/ou à des cessions de titres réservés, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

- ▶ délègue au Président de la Gérance dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions nouvelles réservée aux adhérents d'un plan d'épargne de la Société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

► décide :

- de supprimer en faveur des adhérents d'un plan d'épargne le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions pouvant être émises en vertu de la présente délégation,
- de fixer à un maximum de 7 000 000 € (sept millions d'euros), soit, à titre indicatif, moins de 2 % du capital actuel, le montant nominal total des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu de la présente délégation, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
- que le ou les prix de souscription sera ou seront fixé(s) par le Président de la Gérance, dans les conditions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, par application d'une décote ne dépassant pas 20 % (vingt pour cent) de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Le Président de la Gérance pourra réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, s'il le juge opportun, notamment pour tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne bénéficiaires de l'augmentation de capital,
- que le Président de la Gérance pourra également, dans les conditions de l'article L. 3332-21 du Code du travail, décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de la décote,
- que le Président de la Gérance pourra également procéder à l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, à émettre ou déjà émis, à titre d'abondement dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail,
- que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les caractéristiques, montant, modalités et conditions des opérations, déterminer que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions, fixer notamment la date de jouissance et les modalités de libération, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Conformément aux dispositions légales applicables, les opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents d'un plan d'épargne de Groupe.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## 23<sup>e</sup> résolution

### / Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance

La vingt-troisième résolution a pour objet de fixer à un montant nominal de cent vingt-sept millions d'euros (127 000 000 €), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social, la limitation du montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions. Cette résolution reconduit en légère baisse le plafonnement décidé par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (19<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

D'autre part, cette résolution adapte à un montant de deux milliards et demi d'euros (2 500 000 000 €) le plafond global des émissions de titres d'emprunt ou de créance donnant, ou non, accès au capital, pouvant être réalisées en vertu des 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions.

Le mécanisme du plafonnement des délégations est rappelé dans la Fiche introductive *Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'Administration en matière d'augmentation de capital* qui figure en page 39 du guide pédagogique "*Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées*" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### Vingt-troisième résolution (Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

► décide de fixer à :

- 127 000 000 € (cent vingt-sept millions d'euros), soit à titre indicatif, moins de 35 % du capital actuel, le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions ci-avant, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement,
- 2 500 000 000 € (deux milliards cinq cents millions d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises, le montant nominal maximum des titres d'emprunt ou de créance, donnant ou non accès au capital, susceptibles d'être émis en vertu des 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions ci-avant.

Cette résolution est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet toute résolution antérieure ayant le même objet.

## 24<sup>e</sup> résolution

### / Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

La vingt-quatrième résolution autorise le Président de la Gérance, pour une période de 18 mois, à réduire le capital de la Société par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé.

Cette délégation se substitue à la résolution identique accordée par l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2015 (9<sup>e</sup> résolution).

La mise en œuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2015 a permis l'annulation, et la réduction de capital correspondante, d'un peu moins de cinq millions d'actions (cf. les informations du chapitre 5.5.7 b) du Document de Référence 2015).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.9 *Délégation en vue de réduire le capital* qui figure en page 60 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### Vingt-quatrième résolution (Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

- ▶ autorise le Président de la Gérance :
  - à annuler sur sa seule décision, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence de l'utilisation des diverses autorisations d'achat d'actions données par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social,
  - à imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles ;
- ▶ délègue au Président de la Gérance, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative des statuts, et d'une façon générale accomplir toutes formalités nécessaires.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## 25<sup>e</sup> résolution

### / Autorisation donnée au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société

Cette résolution remplace la 21<sup>e</sup> résolution approuvée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 qui a permis le lancement de trois plans d'attribution sur les périodes 2014-2016 et 2015-2017.

Le détail des caractéristiques de ces plans ainsi que le résultat individuel de chacun des critères de performance sont présentés dans les chapitres 5.5.5 a) et 5.5.5 b) du document de référence 2015.

Le bilan de ces plans permet de constater a posteriori que leurs critères de performance avaient été fixés à des niveaux exigeants au regard du contexte applicable. En effet, dans chacun des plans lancés par le Groupe, au moins un des critères n'a pas été atteint, ce qui a entraîné, ou entraînera, la livraison d'un nombre d'actions nettement inférieur au nombre de droits attribués.

Dans le prolongement de la résolution approuvée en 2014, la résolution présentée en 2016 est relative à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre, qui seraient réservées à des bénéficiaires, salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères du Groupe dont la Direction déterminera l'identité et fixera le nombre d'actions et les conditions et critères d'attribution, après avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance.

Il est rappelé que le Président de la Gérance, seul dirigeant mandataire social de la Société, est exclu du périmètre des bénéficiaires de ces attributions.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive au terme d'une période d'acquisition qui ne pourrait être inférieure à 3 ans.

La condition de performance repose sur la réalisation de trois objectifs traduisant de manière complémentaire la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin dans le cadre de ses Ambitions 2020 rappelées dans le chapitre 2.1 du document de référence 2015 :

- ▶ un critère lié à la performance boursière : l'évolution du cours de l'action Michelin,
- ▶ un critère lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : l'engagement du personnel et la performance environnementale industrielle,
- ▶ un critère lié à la performance économique : l'évolution du résultat opérationnel.

En outre, ces critères s'appliqueront désormais à l'ensemble des actions attribuées, quel que soit le niveau de responsabilité du bénéficiaire.

Ces trois critères répondent aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés de pneumatiques.

#### **Premier critère, lié à la performance financière : évolution du cours de l'action Michelin**

Il s'agit de la performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC40.

Ce critère relève de l'Objectif n°3 ("Résultats financiers : pérenniser la performance") des Ambitions 2020.

Le choix de l'indice CAC40 est justifié par la répartition des activités du Groupe entre les différents segments de produits (poids lourd, tourisme camionnette, produits de spécialités). Elles l'exposent à l'évolution des marchés de biens de consommation (environ 40 % des activités du Groupe), à la croissance économique et aux marchés industriels (environ 30 %) ainsi qu'aux matières premières (environ 15 %). Dans ce contexte, la référence au seul secteur automobile (environ 15%), et en particulier celui des équipementiers, serait moins pertinente que le choix d'un indice global.

Ce critère a un poids de 35 %.

Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC40, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %.

Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin - performance de l'indice CAC40) x (35 %/15).

Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC40, le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié sur trois exercices glissants, entre la moyenne des cours du second semestre précédant la période triennale considérée et la moyenne des cours du dernier semestre de la même période (derniers cours cotés sur Euronext Paris). Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2016 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2016, 2017 et 2018, il conviendra de calculer l'évolution de l'action Michelin et de l'indice CAC40 entre la moyenne des cours du second semestre 2015 et la moyenne des cours du second semestre 2018.

A titre historique, sur la dernière période triennale, la performance de l'action Michelin (+44 %) a été supérieure de 5 points à celle de l'indice CAC40 (+39 %), sur la base de la moyenne des cours de clôture entre le second semestre 2012 et le second semestre 2015 (source : Euronext).

### **Deuxième critère, lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle**

Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la mesure des principaux impacts des activités industrielles et le niveau d'engagement du personnel.

Ce critère s'inscrit dans les Objectifs n°2 ("Industrie responsable : devenir une référence") et n°4 ("Bien-être et développement des personnes : progresser ensemble") des Ambitions 2020.

Depuis 2005, Michelin mesure et publie les principaux impacts de ses activités industrielles grâce à l'indicateur Michelin Environmental Footprint - MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO<sub>2</sub> et de Composants Organiques Volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. A l'horizon 2020, l'objectif du Groupe est de réduire le MEF de 50 % par rapport à 2005.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisées au chapitre 6.3.1 du document de référence 2015.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se fait de la manière suivante :

- ▶ si le MEF moyen sur 3 ans est inférieur à 60, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %,
- ▶ si le MEF moyen sur 3 ans est compris entre 60 et 63, le résultat atteint sera égal à : (MEF moyen - 60) / (63 - 60),
- ▶ si le MEF moyen sur 3 ans est supérieur à 63, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Cet indicateur sera apprécié en moyenne sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2016 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2016, 2017 et 2018, la moyenne sera calculée sur le taux MEF de ces trois exercices.

A titre historique, sur la dernière période triennale, le MEF moyen s'établit à 64,8 sur la base des indicateurs MEF annuels de 66,5 pour 2013, de 65,1 pour 2014 et de 62,8 pour 2015 (source : page 180 du document de référence 2014 et page 175 du document de référence 2015).

D'autre part, l'engagement des employés est un moteur important de l'excellence opérationnelle et de l'atteinte des objectifs de performance de l'Entreprise. Michelin s'est fixé un objectif ambitieux de devenir un "world class leader" dans ce domaine en atteignant et en maintenant un taux d'engagement des salariés de 85 % à l'horizon 2020. L'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir" mesure chaque année depuis 2013 le taux d'engagement et les sentiments des salariés dans leur travail.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisées au chapitre 6.1.5 c) du document de référence 2015.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se fait de la manière suivante :

- ▶ si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %,
- ▶ si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %) / (80 % - 77 %),
- ▶ si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Cet indicateur (en données comparables) sera apprécié en moyenne sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2016 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2016, 2017 et 2018, la moyenne sera calculée sur le taux d'engagement de ces trois exercices.

A titre historique, sur la dernière période triennale, le taux moyen d'engagement s'établit à 74,3 % sur la base des taux d'engagement annuels de 72 % pour 2013, 74 % pour 2014 et 77 % pour 2015 (source : page 166 du document de référence 2015).

Chacun de ces deux indicateurs ayant un poids de 15 %, le poids total de ce critère est de 30 %.

### **Troisième critère, lié à la performance économique : évolution du résultat opérationnel**

Il s'agit de l'évolution, en millions d'€, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change).

Ce critère relève de l'Objectif n°3 ("Résultats financiers : pérenniser la performance") des Ambitions 2020.

Le choix de ce critère s'inscrit dans la stratégie de création de valeur du Groupe, visant à assurer tout à la fois une solidité financière pérenne, l'indépendance du Groupe et son ambition de développement.

Ce critère a un poids de 35 %.

La prise en compte de ce critère se fait de la manière suivante :

- ▶ Si la croissance moyenne du résultat opérationnel <sup>(1)</sup> est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %.

(1) Résultat opérationnel consolidé, en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change.

- ▶ Si la croissance moyenne du résultat opérationnel <sup>(1)</sup> est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à : (résultat opérationnel - 70 M€) / (150 M€ - 70 M€).
- ▶ Si la croissance moyenne du résultat opérationnel <sup>(1)</sup> est inférieure à 70M€, le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié en croissance moyenne sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple pour un plan d'attribution lancé en 2016 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2016, 2017 et 2018, la croissance moyenne sera calculée entre les exercices 2015/2016, 2016/2017 et 2017/2018.

A titre historique, sur la dernière période triennale, la croissance moyenne du résultat opérationnel <sup>(1)</sup> a été de + 30,66 M€ sur la base d'une évolution de + 41 M€ entre 2012 et 2013, de + 81 M€ entre 2013 et 2014 et de - 30 M€ entre 2014 et 2015 (source : page 30 du document de référence 2013, page 31 du document de référence 2014 et page 32 du document de référence 2015).

Sous réserve du respect de la condition de présence dans le Groupe, des cas légaux de sortie anticipée ou d'exceptions décidées par la Direction, l'atteinte des critères de performance précités conditionnera l'attribution définitive de 100 % des actions attribuées.

Le nombre d'actions définitivement attribuées à un bénéficiaire ne pourra pas être supérieur au nombre de droits attribués à l'origine.

Le nombre global d'actions pouvant être attribué au titre de cette autorisation serait limité à 0,5 % du capital social, soit à titre indicatif, 909 511 actions sur base du capital au 31 décembre 2015.

Cette autorisation serait donnée pour une période de 38 mois.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 6.2 Attribution gratuite d'actions qui figure en page 65 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/medef-corporate/publications](http://www.medef.com/medef-corporate/publications)).

**Vingt-cinquième résolution  
 (Autorisation donnée au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités :

- ▶ autorise le Président de la Gérance, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés de la Société et des entités qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 dudit Code, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société, dans les conditions définies ci-après ;
- ▶ décide que les actions, existantes ou à émettre, attribuées en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,5 % (zéro virgule cinq pour cent) du capital social au jour de la décision de la présente Assemblée, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;

- ▶ décide que le Président de la Gérance déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées, les conditions et les critères d'attribution des actions, étant précisé que les attributions seront soumises à des conditions de performance déterminées avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance de la Société ;
- ▶ décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, au terme d'une période d'acquisition à fixer par le Président de la Gérance, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, et que le Président de la Gérance pourra fixer, pour certains bénéficiaires, une période de conservation obligatoire à compter de l'attribution définitive desdites actions ;
- ▶ décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur livraison ;
- ▶ constate qu'en cas d'attribution d'actions de performance nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélatrice des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
- ▶ confère au Président de la Gérance les pouvoirs les plus étendus dans la limite ci-dessus fixées et dans les limites légales en vigueur, pour :
  - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits d'attribution dans les conditions par la loi et les règlements applicables,
  - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales,
  - inscrire les actions de performance attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire,
  - prévoir la faculté de procéder pendant la période d'acquisition aux ajustements du nombre d'actions attribuées nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en cas d'opérations portant sur le capital de la Société, et
  - d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour mettre en œuvre la présente autorisation et, notamment, accomplir tous les actes et formalités de dépôt et de publicité, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder à la mise à jour corrélatrice des statuts.

La présente autorisation est donnée au Président de la Gérance pour une durée de trente-huit mois à compter de ce jour et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

**26<sup>e</sup> résolution**

**/ Pouvoirs pour formalités**

La vingt-sixième résolution donne pouvoir pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

**Vingt-sixième résolution  
 (Pouvoirs pour formalités)**

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale ordinaire et extraordinaire en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

(1) Résultat opérationnel consolidé, en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change.

### 10.1.3 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations	Limites d'utilisation (en valeur nominale)	Durée (expiration)
Émissions d'actions et de valeurs mobilières avec Droit Préférentiel de Souscription de l'actionnaire (DPS) (16 <sup>e</sup> résolution)	actions : 127 millions € (moins de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois (juillet 2018)
Émission d'actions et de valeurs mobilières offertes au public, avec suppression du DPS (17 <sup>e</sup> résolution)	actions : 36 millions € (moins de 10 % du capital) valeurs mobilières : 1 milliard €	26 mois (juillet 2018)
Émission d'actions et de valeurs mobilières par une offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier avec suppression du DPS (18 <sup>e</sup> résolution)	actions : 36 millions € <sup>(1)</sup> valeurs mobilières : 1 milliard € <sup>(1)</sup>	26 mois (juillet 2018)
Augmentation du nombre de titres à émettre (émissions avec ou sans DPS) (19 <sup>e</sup> résolution)	15 %, et dans la limite du plafond applicable à l'émission concernée	26 mois (juillet 2018)
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes (20 <sup>e</sup> résolution)	80 millions €	26 mois (juillet 2018)
Augmentation de capital pour la rémunération d'apports de titres (21 <sup>e</sup> résolution)	36 millions € <sup>(1)</sup>	26 mois (juillet 2018)
Augmentation de capital réservée aux salariés (22 <sup>e</sup> résolution)	7 millions € (moins de 2 % du capital)	26 mois (juillet 2018)
Limitation du montant global de toutes les autorisations sollicitées (à l'exception des émissions d'actions au titre des 20 <sup>e</sup> , 22 <sup>e</sup> et 25 <sup>e</sup> résolutions). (23 <sup>e</sup> résolution)	actions : 127 millions € (moins de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois (juillet 2018)
Réduction du capital par annulation d'actions (24 <sup>e</sup> résolution)	10 % du capital	18 mois (novembre 2017)
Rachat d'actions (5 <sup>e</sup> résolution)	18,19 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 140 €	18 mois (novembre 2017)
Émissions d'emprunts obligataires et de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance (15 <sup>e</sup> résolution)	2,5 milliards €	26 mois (juillet 2018)
Attributions d'actions de performance (25 <sup>e</sup> résolution)	0,5 % du capital Dirigeant mandataire social exclu Soumis à conditions de performance	38 mois (juillet 2019)

(1) S'imputant sur le plafond prévu à la 17<sup>e</sup> résolution (offre au public sans DPS).



## 10.2 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs,

Nous vous prions de prendre connaissance de notre rapport.

### 10.2.1 RECOMMANDATIONS POUR LA NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (RÉSOLUTIONS N° 7 À 9 ET 11 À 14)

Les mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 13 mai 2016 sont ceux de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu, membres du Conseil de Surveillance, ainsi que ceux des Commissaires aux Comptes et de leur suppléant.

Le Conseil a, en outre, procédé à la cooptation de Mme Monique Leroux dont il présente la ratification de sa nomination à l'Assemblée générale.

Il est rappelé que les Associés Commandités sont exclus du processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes (cf. les explications détaillées dans le rapport du Président de la Gérance sur les projets de résolutions).

#### Renouvellements de mandat

Mme Anne-Sophie de La Bigne et M. Jean-Pierre Duprieu ont fait part aux autres membres du Conseil de leur souhait d'être candidat au renouvellement de leur mandat.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a tenu compte des principaux critères d'appréciation d'un candidat relatifs à sa compétence, son expérience, son indépendance, sa disponibilité (absence de cumul excessif de mandats) et la volonté de promouvoir une diversité d'origine et de culture.

Le Conseil de Surveillance a examiné la situation individuelle de ces deux membres, et notamment :

- ▶ l'opportunité de leur renouvellement ;
- ▶ la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil ;
- ▶ leur disponibilité réelle et leur implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ leur situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- ▶ leur contribution à la diversité de la composition du Conseil, au regard de la répartition entre hommes et femmes et de leur origine culturelle.

#### / Madame Anne-Sophie de La Bigne

Airbus Group – 12, rue Pasteur – BP 75 – 92152 Suresnes Cedex – France

Mme Anne-Sophie de La Bigne, née en 1960, de nationalité française, est depuis 2008 Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group <sup>(1)</sup>.

Mme De La Bigne détient 903 actions Michelin.

Membre du Conseil et de son Comité d'Audit depuis 2013, Anne-Sophie de La Bigne est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante <sup>(2)</sup> car :

- ▶ elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ elle n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ elle n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ elle n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- ▶ elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ elle n'est pas actionnaire ou dirigeante de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des critères indiqués ci-dessus.

Le Conseil a notamment considéré :

- ▶ sa contribution aux travaux du Conseil et du Comité d'Audit par son assiduité et sa disponibilité ;
- ▶ sa très bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ sa participation aux débats ;
- ▶ sa connaissance des politiques industrielles, tant en France qu'à l'étranger ;
- ▶ son point de vue extérieur au secteur d'activité de Michelin.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Mme Anne-Sophie de La Bigne pour une durée de quatre années.

#### / Monsieur Jean-Pierre Duprieu

Air Liquide – 75, quai d'Orsay – 75321 Paris – France

M. Jean-Pierre Duprieu, né en 1952, de nationalité française, est Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide <sup>(1)</sup>. Il assure depuis 2010, au sein de la Direction Générale du Groupe, la supervision de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions Groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

(1) Société cotée.

(2) Cf. la revue détaillée de l'indépendance des membres, développée dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition du Conseil (chapitre 4.5.1 b) du Document de Référence 2015).

M. Duprieu détient 510 actions Michelin.

Membre du Conseil et de son Comité d'Audit depuis 2013, M. Jean-Pierre Duprieu est considéré par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante <sup>(1)</sup> car :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ il n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des critères indiqués ci-dessus.

Le Conseil a pris en compte :

- ▶ sa contribution aux travaux du Conseil et du Comité d'Audit ;
- ▶ son assiduité et sa disponibilité ;
- ▶ sa très bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ sa participation aux débats ;
- ▶ son expérience du monde industriel ;
- ▶ sa connaissance des marchés internationaux et notamment asiatiques.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Duprieu pour une durée de quatre années.

## Ratification d'une cooptation

### / Madame Monique Leroux

Mouvement des Caisses Desjardins – Tour Sud – 40<sup>e</sup> étage – 1, complexe Desjardins – Montréal (Québec) H5B 1B2 – Canada

Mme Monique Leroux, née en 1954, de nationalité canadienne, est depuis 2008 Présidente et chef de la Direction du Mouvement des caisses Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada.

Mme Leroux détient 400 actions Michelin au 1<sup>er</sup> mars 2016.

Membre du Conseil depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2015, Monique Leroux est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante lors de la dernière revue du Conseil <sup>(1)</sup> car :

- ▶ elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ elle n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ elle n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ elle n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ elle n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- ▶ elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Mme Leroux fera bénéficier le Groupe d'une expérience acquise à un double titre.

Présidente et Chef de la direction du Groupe Desjardins, une des principales institutions financières américaines, elle en a piloté une croissance dynamique, tout en faisant de ce Groupe la cinquième institution financière la plus solide du monde.

Sa participation à de nombreuses instances internationales lui confère en outre une solide connaissance des marchés mondiaux.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander la ratification du mandat de Mme Monique Leroux pour une durée de deux années, soit jusqu'au terme du mandat de Mme Laurence Parisot qu'elle a remplacé.

À l'issue de cette Assemblée générale, les échéances des mandats des neuf membres du Conseil de Surveillance de Michelin seraient réparties de manière équilibrée chaque année de la manière suivante :

## ÉCHÉANCES DES MANDATS – MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	AG 2016	AG 2017	AG 2018	AG 2019	AG 2020
M. Olivier Bazil		X			
M. Pat Cox			X		
Mme Barbara Dalibard				X	
Mme Anne-Sophie de La Bigne	X				X
M. Jean-Pierre Duprieu	X				X
Mme Aruna Jayanthi				X	
Mme Monique Leroux <sup>(1)</sup>	X <sup>(1)</sup>		X		
M. Cyrille Poughon			X		
M. Michel Rollier		X			
<b>NOMBRE DE RENOUELEMENTS PAR AN</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

(1) Ratification de cooptation.

(1) Cf. la revue détaillée de l'indépendance des membres, développée dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition du Conseil (chapitre 4.5.1 b) du document de référence 2015).

## Nomination des Commissaires aux Comptes

Le Comité d'Audit a examiné lors de plusieurs séances, sur la base des travaux et présentations effectués par la Direction Financière du Groupe, la question liée à l'échéance des mandats des Commissaires aux Comptes qui arrivent à expiration à l'issue de l'Assemblée générale 2016.

Le Comité d'Audit a pu constater que, grâce à un appel d'offres très complet effectué en 2009, les coûts de commissariat aux comptes du Groupe figuraient parmi les moins élevés du CAC 40.

La qualité des travaux des deux cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés, a été considérée comme satisfaisante.

Par ailleurs, il est à noter qu'au regard des prestations d'audit, les honoraires pour les autres prestations rendues par les réseaux de ces cabinets constituent une part tout à fait limitée (cf. le détail de ces honoraires dans le chapitre 9.2.2 du Document de Référence 2015 pour les exercices 2014 et 2015).

Le Comité a approuvé une approche d'amélioration continue qui vise à mieux organiser les interventions des cabinets et leurs interactions avec la Société et ses filiales, plutôt qu'une remise en cause du choix opéré en 2010.

Sur la base des nouvelles optimisations proposées par les deux cabinets, le Comité d'Audit recommande à l'Assemblée générale de renouveler les mandats du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, du cabinet Deloitte & Associés, du cabinet B.E.A.S. comme suppléant de Deloitte & Associés, et de nommer M. Jean-Baptiste Deschryver comme Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit en remplacement de M. Pierre Coll ; l'ensemble de ces mandats ayant une durée de six ans.

## 10.2.2 CONSULTATION SUR LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE SUR L'EXERCICE 2015 (RÉSOLUTION N° 6)

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF et à son guide d'application (versions de novembre 2015).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 24.3 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;

- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer cette recommandation depuis qu'elle est entrée en vigueur.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et par le Conseil de Surveillance sont précisés dans le rapport du Président de la Gérance sur la 6<sup>e</sup> résolution, qui est également reproduit dans le chapitre 4.3.3 du Document de Référence 2015).

En conséquence, comme en 2015, le Conseil de Surveillance, avec l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social de la Société.

## 10.2.3 APPROBATION DES COMPTES, AUTORISATIONS FINANCIÈRES, RÉÉVALUATION DES JETONS DE PRÉSENCE (RÉSOLUTIONS 1 À 5, 10, ET 15 À 26)

Concernant tout d'abord les autres résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à disposition des actionnaires ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2015 (1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions).

Les rapports des Commissaires aux Comptes n'appellent pas d'observation du Conseil de Surveillance.

Aucune convention nécessitant l'accord du Conseil de Surveillance n'ayant été conclue, il vous est proposé de prendre acte qu'il n'y a aucune convention à approuver (4<sup>e</sup> résolution).

Avant de proposer de voter l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés ainsi que l'affectation du résultat, le Conseil de Surveillance tient à souligner combien l'exercice 2015 a été un exercice de progrès pour le groupe Michelin, avec une croissance

significative des ventes, une nouvelle progression du résultat opérationnel avant éléments exceptionnels et la génération d'un *cash flow* libre positif important.

Ces bonnes performances conduisent le Conseil de surveillance à renouveler toute sa confiance au Président de la Gérance.

En conséquence, le Conseil de Surveillance est favorable à la proposition du Président de la Gérance de fixer le montant du dividende à 2,85 € par action (3<sup>e</sup> résolution).

Par ailleurs, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions dans des conditions identiques à celle de la précédente autorisation (5<sup>e</sup> résolution).

Afin de compléter efficacement cette résolution, une autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme est également sollicitée, pour remplacer celle décidée et mise en œuvre l'an dernier (24<sup>e</sup> résolution de la partie extraordinaire).

Par ailleurs, le Conseil souhaite proposer à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 une réévaluation de l'enveloppe de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance (jetons de présence) pour tenir compte :

- ▶ des exigences accrues de professionnalisation et d'engagement de ses membres ;
- ▶ de l'arrivée récente de membres ayant une expérience reconnue, provenant de pays hors Union européenne ;
- ▶ de l'augmentation de 12 % du nombre de membres, qui passent de 8 à 9 ;
- ▶ de l'augmentation de 33 % du nombre de réunions du Conseil entre 2014 et 2015.

Le plafond total passerait à compter de l'exercice 2016, à verser en 2017, de 420 000 € à 555 000 € (10<sup>e</sup> résolution). En application des dispositions de son règlement intérieur il est rappelé qu'une part prépondérante des jetons de présence dépend de l'assiduité des membres aux réunions du Conseil et de ses Comités.

D'autre part, les résolutions à caractère extraordinaire prévoient le renouvellement, dans des conditions, identiques ou très similaires, des délégations de compétences ou des autorisations financières votées par les Assemblées du 16 mai 2014 ou du 22 mai 2015, avec une légère baisse du plafonnement global pour les augmentations de capital, qui demeurent nécessaires au Groupe dans le cadre général de la mise en œuvre de sa stratégie (15<sup>e</sup> à 21<sup>e</sup>, et 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions).

Il est ensuite proposé la reconduction de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 16 mai 2014 pour l'attribution d'actions de performance au personnel de Michelin, à l'exclusion de tout dirigeant mandataire social de la Société. Ces attributions sont soumises à des critères de performance qui ont été examinés par le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil qui a émis un avis favorable (cf. la présentation détaillée du projet de 25<sup>e</sup> résolution dans le rapport du Président de la Gérance et dans le chapitre 10.1.1 du document de référence 2015).

En outre, il est proposé de reconduire une délégation de compétence pour des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe adhérents à un plan d'épargne du Groupe, en remplacement de la précédente autorisation (22<sup>e</sup> résolution).

Dans ces conditions, nous vous recommandons d'adopter les propositions soumises à votre approbation par le Président de la Gérance et d'approuver l'ensemble des résolutions ordinaires et extraordinaires.

*Le 11 février 2016*

**Michel Rollier**

Président du Conseil de Surveillance

## 10.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 10.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

(Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2016 (16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 23<sup>e</sup> résolutions))

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Président de la Gérance de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente assemblée, la compétence pour décider, sauf en période d'offre publique, des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- ▶ émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (16<sup>e</sup> résolution), d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la société,
- ▶ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (17<sup>e</sup> résolution), d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la société,
- ▶ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier et dans la limite de 20% du capital social par an (18<sup>e</sup> résolution) d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la société.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra, selon la 23<sup>e</sup> résolution, excéder 127 000 000 euros au titre des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme, dans le cadre de chacune des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions, ne pourra excéder 36 000 000 euros.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra, selon la 23<sup>e</sup> résolution, excéder 2 500 000 000 euros pour les 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions, étant précisé que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis dans le cadre de chacune des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions, ne pourra excéder 1 000 000 000 euros.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 19<sup>e</sup> résolution.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Président de la Gérance relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Président de la Gérance au titre des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la 16<sup>e</sup> résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Président de la Gérance, en cas d'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émissions d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Éric Bulle

**Deloitte & Associés**  
Pascale Chastaing-Doblin

### **10.3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE**

#### **Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2016 (22<sup>e</sup> résolution)**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Président de la Gérance de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de votre société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail, pour un montant maximum de 7 000 000 euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la compétence pour décider une augmentation du capital et supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Président de la Gérance relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du Président de la Gérance.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Président de la Gérance.

Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

### 10.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

#### Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2016 (24<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Président de la Gérance vous propose de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

### **10.3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE EXISTANTES OU À ÉMETTRE \_\_\_\_\_**

#### **Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2016 (25<sup>e</sup> résolution)**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires que le Président de la Gérance déterminera parmi les salariés de votre société et des entités qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de votre société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre d'actions, existantes ou à émettre, attribuées en vertu de cette autorisation ne pourra pas représenter plus de 0,5 % du capital social au jour de la décision de la présente Assemblée.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 38 mois à compter de la date de la présente Assemblée, à attribuer des actions de performance existantes ou à émettre.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Président de la Gérance s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Président de la Gérance portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions de performance.

Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Éric Bulle

**Deloitte & Associés**  
Pascale Chastaing-Doblin



# 11

## ***TABLES DE CONCORDANCE***

- 11.1** ***TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT  
DE GESTION CODE DE COMMERCE*** **312**
- 11.2** ***TABLE DE CONCORDANCE  
RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE  
ET ENVIRONNEMENTALE*** **313**
- 11.3** ***TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE*** **315**



## **11.1 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION CODE DE COMMERCE**

	<b>Sections</b>
<b>I. RAPPORT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE</b>	
1. Comptes consolidés	7
2. Comptes sociaux	8
3. Dividendes	5.2
<b>II. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE, TENDANCES ET PERSPECTIVES</b>	
1. Événements significatifs postérieurs à la clôture	7.1 - (note 35) ; 2.14 ; 2.8.3
2. Informations sur les tendances	2.8
3. Marchés du Groupe : saisonnalité de l'activité	2.2
<b>III. FACTEURS DE RISQUES</b>	
1. Risques opérationnels	2.10.3
2. Risques financiers	2.10.3 e)
3. Risques juridiques	2.10.3 k)
4. Risques environnementaux, industriels et technologiques	2.10.3 c) ; 2.10.3 f) ; 2.10.3 i)
5. Couverture des risques par les assurances	2.10.1
<b>IV. MANDATAIRES SOCIAUX ET DIRIGEANTS</b>	
1. Mandats et fonctions des mandataires sociaux	4.1
2. Actions détenues par les mandataires sociaux	4.1
3. Rémunérations et intérêts des mandataires sociaux	4.3
4. Options et actions de performance	4.3
<b>V. DONNÉES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES</b>	
1. Responsabilité sociale et sociétale	2.16 ; 6.1 ; 6.2
2. Environnement	2.16 ; 6.3
3. Relations clients et fournisseurs	6.2
Note méthodologique du reporting social et environnemental	6.1 ; 6.3.1
<b>VI. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL</b>	
1. Identité de la Société	5.1.1
2. Relations entre la Société et ses filiales	1.2
3. Renseignements sur le capital	5.5
4. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	2.12
5. Autres informations sur la Société faisant partie intégrante du rapport de gestion	Néant

## 11.2 TABLE DE CONCORDANCE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

		GRI	Sections
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>			<b>6.1</b>
1-a	Effectif total	G4-9	6.1.1 a)
	Embauches en contrat à durée déterminée	G4-LA1	6.1.1 b)
	Embauches en contrat à durée indéterminée	G4-LA1	6.1.1 b)
	Difficultés éventuelles de recrutement	NA	6.1.1 b)
	Licenciements et leurs motifs	G4-LA1	6.1.1 b)
	Heures supplémentaires	NA	6.1.1 c)
	Main-d'œuvre extérieure à la société	NA	6.1.1 a)
1-b	Informations relatives aux plans de réduction des effectifs	G4-LA1 & LA4	6.1.1 b)
	Sauvegarde de l'emploi	G4-LA4	6.1.1 b)
	Efforts de reclassement	G4-LA4	6.1.1 b)
	Réembauches	G4-LA4	6.1.1 b)
	Mesures d'accompagnement	G4-LA4	6.1.1 b)
2.	Organisation du temps de travail	NA	6.1.2 a)
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps plein	NA	6.1.2 a)
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps partiel	NA	6.1.2 b)
	Absentéisme	NA	6.1.2 f)
	Motifs de l'absentéisme	NA	6.1.2 f)
3.	Rémunérations	G4-51	6.1.1 c)
	Évolution de la rémunération	G4-51	6.1.1 c)
	Charges sociales	NA	6.1.1 c)
	Intéressement	NA	6.1.1 c)
	Participation et plans d'épargne salariale	NA	6.1.1 c)
	Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	G4-LA3	6.1.6 c)
4.	Relations professionnelles et bilan des accords collectifs	G4-11 G4-LA4	6.1.5 a)
5.	Conditions d'hygiène et de sécurité	G4-LA5 G4-LA6	6.1.3
6.	Formation	G4-LA9, G4-LA10	6.1.4
7.	Emploi et Insertion des travailleurs handicapés	G4-10	6.1.6 d)
<b>INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>			<b>6.2</b>
8.	Oeuvres sociales	G4-EC7	6.2.2
9.	Sous-traitance	NA	6.2.4
	Prise en compte de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional	G4-EC7	6.2.1
	Relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, etc.	NA	6.2.2
	Importance de la sous-traitance	NA	6.2.4
	Promotion auprès du sous-traitant du respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	HR9	6.2.4
	Prise en compte par les filiales étrangères de l'entreprise de l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales	NA	6.2.1 ; 6.2.2

		GRI	Sections
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>			<b>6.3</b>
1.	Consommation de ressources en eau	G4-EN8	6.3.1 ; 6.3.3
	Consommation de matières premières	NA	6.3.3
	Consommation d'énergie	G4-EN3, G4-EN18	6.3.1 ; 6.3.3
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	G4-EN6	6.3.1 ; 6.3.3
	Recours aux énergies renouvelables	G4-EN19	6.3.1 ; 6.3.4
	Conditions d'utilisation des sols	NA	6.3.3
	Rejets dans l'air, l'eau et le sol	G4-EN21	6.3.1 ; 6.3.2
	Nuisances sonores ou olfactives	NA	6.3.2
	Traitement des déchets	G4-EN23	6.3.1 ; 6.3.2
2.	Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique	G4-EN11	6.3.1 ; 6.3.5
3.	Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement	NA	6.3
4.	Mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives	NA	6.3
5.	Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement	G4-EN31	6.3.1
6.	Existence de services internes de gestion de l'environnement	NA	6.3.1
	Formation et information des salariés sur celui-ci	NA	6.3.1
	Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement	G4-EN31	6.3.1
	Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution au-delà des établissements de la société	NA	6.3.1
7.	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	NA	6.3.1
8.	Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement	NA	Néant
9.	Éléments sur les objectifs assignés aux filiales à l'étranger	NA	6.3

NA : non applicable/non appliqué.

## 11.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations requises par le règlement européen n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004.

	Sections	Pages
<b>1. Personne responsable</b>	9.1	278
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	9.2	278
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	3	65
<b>4. Facteurs de risque</b>	2.10	52
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1 Histoire et évolution de la Société	1.3	8
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	5.1	132
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	5.1	132
5.1.3 Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	5.1	132
5.1.4 Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation	5.1	132
5.2 Investissements	2.6.2	44
<b>6. Aperçu des activités</b>		
6.1 Principales activités	1.1 ; 2.1 ; 2.9	6 ; 14 ; 48
6.2 Principaux marchés	2.2 ; 2.3	21 ; 28
6.3 Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	Néant	Néant
6.4 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	Néant	Néant
6.5 Eléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2.2	21
<b>7. Organigramme</b>		
7.1 Organigramme sommaire	1.2	7
7.2 Liste des filiales et participations	7.1 - (note 36) ; 8.2 - (note 22)	254 272
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	1.4 ; 7.1 - (note 14)	9 ; 221
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	6.3	173
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1 Situation financière	2.3 ; 2.4 ; 2.5 ; 2.6 ; 2.7	28 ; 31 ; 39 ; 44 ; 46
9.2 Résultat d'exploitation	2.4.1 ; 2.4.2	32 ; 33
9.2.1 Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	2.3	28
9.2.2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou du produit net	2.2 ; 2.3 ; 2.4	21 ; 28 ; 31
9.2.3 Facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sur les opérations de l'émetteur	2.2 ; 2.3	21 ; 28
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>		
10.1 Capitaux de l'émetteur	2.5 ; 2.7 ; 5.5.1 ; 7.1	39 ; 46 ; 136 ; 192
10.2 Flux de trésorerie	2.5 ; 2.6 ; 7.1	39 ; 44 ; 192
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	2.5 ; 7.1 - (note 26)	39 ; 231
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	Néant	Néant
10.5 Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3 et 8.1	Néant	Néant
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	2.1 ; 2.4.3 f) ; 3.5 ; 7.1	14 ; 37 ; 75 ; 192
<b>12. Informations sur les tendances</b>	2.8	46
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	2.8.2	46
<b>14. Organes d'Administration, de Direction et de Surveillance et Direction générale</b>		
14.1 Organes de Direction et de Surveillance	4.1 ; 4.2	88 ; 95
14.2 Conflit d'intérêt	4.1.5	95

	Sections	Pages
<b>15. Rémunération et avantages</b>		
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	4.3	101
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatée aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.3	101
<b>16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction</b>		
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	4.1.2 b)	93
16.2 Contrats de service	4.1.5	95
16.3 Informations sur le Comité d'Audit et sur le Comité des Rémunérations	4.2.2 ; 4.5.1	97 ; 116
16.4 Déclaration de gouvernement d'entreprise	4.5	116
<b>17. Salariés</b>		
17.1 Nombre de salariés	2.4.3 b) ; 3.5 ; 6.1.1 a)	35 ; 75 ; 149
17.2 Participations et stock-options	5.5.4 ; 6.1.1 c)	140 ; 152
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	5.5.6 ; 6.1.1 c)	145 ; 152
<b>18. Principaux actionnaires</b>	2.15	64
18.1 Franchissement de seuils	2.15	64
18.2 Droits de vote	2.15 ; 5.2.4	64 ; 135
18.3 Contrôle	2.15	64
18.4 Changement de contrôle	2.12	63
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	7.1 - (note 34)	253
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1 Informations financières historiques	7.1 ; 8.2	192 ; 261
20.2 Informations financières pro forma	7.1 ; 8.2	192 ; 261
20.3 États financiers	7.1 ; 8.2	192 ; 261
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	7.2 ; 8.3	257 ; 273
20.5 Date des dernières informations financières	31 décembre 2015	
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	Néant	Néant
20.7 Politique de distribution des dividendes	5.2.3	135
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.10.3 k)	61
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	2.14	63
<b>21. Informations complémentaires</b>		
21.1 Capital social	5.5.1 ; 5.5.2 ; 5.5.3	136 ; 137 ; 138
21.1.1 Montant du capital souscrit et catégorie d'actions	2.15	64
21.1.2 Actions non représentatives du capital	Néant	Néant
21.1.3 Actions détenues pour compte propre	5.5.7	145
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles échangeables ou assorties de bons de souscription	5.5.3	138
21.1.5 Capital souscrit mais non libéré	Néant	Néant
21.1.6 Options de souscription ou d'achat d'actions	5.5.4	140
21.1.7 Historique du capital	5.5.1	136
21.2 Acte constitutif et statuts	5.1.2	132
21.2.1 Objet social de l'émetteur	5.1.2	132
21.2.2 Acte constitutif – organes d'administration, de direction et de surveillance	4.2	95
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions existantes	5.1.2	132
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	5.1.2	132
21.2.5 Assemblées générales	5.1.2 f)	133
21.2.6 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	Néant	Néant
21.2.7 Seuils statutaires	Néant	Néant
21.2.8 Modification du capital	5.5.1	136
<b>22. Contrats importants</b>	2.11	63
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	6.4	188
<b>24. Documents accessibles au public</b>	5.4	136
<b>25. Informations sur les participations</b>	7.1 - (note 36) ; 8.2 - (note 22)	254 272



Conception et réalisation : côtécorp.  
Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Illustration de l'Entretien : Masao Yamazaki. Photos pneus : ©Michelin

**MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00 – 23, place des Carmes-Déchaux – 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France  
[www.michelin.com](http://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](mailto: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 pour la France : 0 800 000 222  
[actionnaires-individuels@fr.michelin.com](mailto:actionnaires-individuels@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

